



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Påverkan av e-handelns framtida utveckling på  
pappersförpackningsbranschen**

*The future impact on the paper packaging industry  
from online sales*

**Christian Jacobson Thalén**



Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

## Påverkan av e-handelns framtida utveckling på pappersförpackningsbranschen

*The future impact on the paper packaging industry  
from online sales*

Christian Jacobson Thalén

**Nyckelord:** Förpackningar, leverantör, innovation, relation

---

*Examensarbete, 30 hp      Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)*  
*Jägmästarprogrammet 08/13*

*Handledare SLU: Anders Roos*  
*Examinator SLU: Denise McCluskey*

## Sammanfattning

Syftet med denna studie har varit att analysera förpackningsbehoven hos olika e-handelsföretag som säljer varor till konsumenter. En ökning av den direkta distributionen av varor till konsumenter är av allmänt intresse på grund av dess inverkan på distributionskedjorna. Eftersom varor kommer att levereras som styckegods direkt till slutkund istället för i stora volymer till en grossist kommer förpackningarna att behöva utvecklas. För det första kommer distributionen av varor via e-handeln att öka behovet av förpackningsmaterial eftersom varje enskild produkt behöver förpackas vid transport till slutkund. För det andra kommer nya typer av högkvalitativa förpackningar, som är skraddarsydda för att passa enskilda produkter, att behövas.

Följaktligen, belyser denna studie förpackningsbehovet hos olika e-handelsföretag som säljer varor direkt till svenska konsumenter. Sverige har en av de högsta siffrorna för internethandel i Europa, 74% av vuxna i åldrarna 16-74 hade någon gång under år 2012 handlat produkter online. Den totala omsättningen för den svenska e-handel uppgick år 2012 till 31,6 miljarder kronor, vilket går att jämföra med 17,7 miljarder kronor år 2007. Studien har genomförts med hjälp av kvalitativa intervjuer med tio e-handelsföretag som distribuerar hemelektronik, kläder och skor direkt till slutkonsumenter.

Resultaten presenteras med avseende på viktiga förpacknings- och leverantörsegenskaper. De förpackningsegenskaper som enligt studien värdesätts mest är hållbarhet, prisvärdhet, funktionalitet, flexibilitet och produktanpassning. Dessa egenskaper är viktiga eftersom företagen distribuerar många olika typer av varor samtidigt som förpackningarna många gånger påverkar konsumenternas helhetsintryck av köpet samt kan fungera som en kanal för marknadsföring. E-handelsföretagen anser att attraktiva egenskaper hos en förpackningsleverantör kännetecknas av att de är innovativa, goda samarbetspartners, har viljan att utvecklas tillsammans med sina kunder och är serviceinriktade.

Utifrån studiens resultat går det att konstatera att e-handelns kraftiga tillväxt, visar att karakteriseringen av förpackningar som en mogen bransch inte är särskilt användbar.

Studien är genomförd i samarbete med DS Smith Packaging, en ledande leverantör av förpackningar. Studien har utifrån resultatet givit förslag på hur DS Smith Packaging kan möta sina kunders framtida förpackningsbehov. DS Smith Packaging ska försöka bygga ett förtroende till sina kunder genom att erbjuda innovativa förpacknings- och serviceerbjudanden. Förutom säljare som är bra på att skapa långvariga relationer, är det viktigt att involvera sina ingenjörer och designers i kundrelationerna. Detta för att försöka utveckla en utökad förståelse för varje enskild kunds specifika behov och distributionsprocesser. Genom en sådan process kan lämpliga affärer och erbjudanden utvecklas som är av ömsesidig affärsnytta för både e-handelskunderna och DS Smith Packaging som förpackningsleverantör.

**Nyckelord:** Förpackning, E-handel, Innovation, Relationer

## Abstract

This research concerns the packaging needs of e-commerce firms who sell goods to consumers. An increase in the direct distribution of goods to consumers is of general interest because of its impact on distribution supply chains. The change from transporting large batches of products to retailers to transporting small parcels to consumers implies several developments. Firstly, e-commerce distribution will be large users of packaging material because every single product must be packed for redistribution to consumers. Secondly, new types of high-quality packaging, which are tailored to suit the transportation of individual products, are likely to be needed.

Accordingly, this study assessed the packaging needs of e-commerce firms that sell goods directly to Swedish consumers. Sweden has one of the highest internet trading figures in Europe, with 74% of adults in the ages 16-74 having purchased products online. E-commerce to the consumer segment has increased in Sweden to 31.6 billion SEK in 2012 from 17.7 billion SEK in 2007. Qualitative interviews were conducted with ten e-commerce firms that distribute electronics, clothing and shoes directly to consumers.

Findings are grouped into packaging attributes and packaging supplier characteristics. The required attributes of the packaging are sustainable, affordable, functional, flexible and tailored for individual products. These attributes are important because firms distribute many different types of goods and distribution packaging can influence consumer perceptions of both the branding of the consumer goods as well as the retailers brands. E-commerce firms consider that the characteristics of attractive business suppliers of packaging materials are that the supplier is innovative, has good cooperation skills, has the desire to grow business together with its customers and is service oriented.

These findings, together with growth of e-commerce, illustrates that the characterization of packaging as a mature industry may not be particularly useful.

The study was conducted in collaboration with DS Smith Packaging, a leading supplier of packaging. This study has several implications for DS Smith Packaging. DS Smith ought to increasingly inspire the confidence of e-commerce customers by innovating their service based offerings. In addition to sales personnel that take a long term business perspective, it is important to involve engineers and packaging designers directly into customer relationships. The reason for involving engineers and designers is to develop a specific understanding for each customer firms' particular e-commerce packaging and distribution processes. Through such process understanding, appropriate business offerings can be developed that are of mutual business benefit to the e-commerce customer and DS Smith Packaging.

**Keywords:** *Packaging, E-commerce, Innovation, Relations*

## Förord

Jag vill tacka DS Smith Packaging för möjligheten att ha fått genomföra mitt examensarbete. Vill rikta ett extra stort tack till Johan Nyström för bra engagemang, intressanta synpunkter och bra feedback som bidragit till att göra studien bättre.

Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Anders Roos på Institutionen för Skogens Produkter för en väldigt bra och givande dialog under arbetets gång samt alla de synpunkter och den feedback jag erhållit under arbetets gång. Under examensarbetets gång har jag lärt mig mycket som jag kommer att kunna ta med mig och ha nytta av i mitt fortsatta yrkesliv.

Christian Jacobson Thalén

Uppsala den 24 Maj 2013

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Abstract

## Förord

<b>Innehållsförteckning .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	7
1.1.1 Förpackningarnas funktioner .....	7
1.1.2 E-handels påverkan på förpackningsanvändningen .....	8
1.2 DS Smith Packaging.....	9
1.2.1 Kundrelationer inom DS Smith Packaging.....	10
1.3 Problemformulering .....	11
1.3.1 Frågeställning.....	11
1.4 Tidigare studier.....	11
1.5 Syfte och avgränsningar .....	14
1.6 Uppsatsens disposition .....	14
<b>2 Teori.....</b>	<b>15</b>
2.1 Innovation.....	15
2.1.1 Olika typer av innovation.....	15
2.1.2 Innovation av affärsmodeller.....	16
2.1.3 Innovationscykeln .....	16
2.2 Teknologisk anpassning .....	17
2.2.1 Teknologisk acceptansmodell (Technology Acceptance Model) .....	18
2.2.2 Innovationsspridning (Innovation Diffusion Theory) .....	18
2.2.3 Innovationslojalitet (Expectation Confirmation Model).....	18
2.3 Marknadsstrategier för leverantörer .....	19
2.3.1 Strategier för marknadsledare.....	19
2.3.2 Strategier för nischning .....	20
2.4 Relationship marketing.....	21
2.4.1 Affärsrelationer.....	21
2.4.2 Kundrelationer.....	21
2.4.3 Hantering av pågående kundrelationer .....	22
2.4.4 Organisering av relationer med enskilda kunder .....	23
2.5 Erbjudandet .....	23
2.5.1 Värdeskapande processer i erbjudandet.....	24
2.5.2 En utökad syn på kundvärde .....	25
<b>3 Metod .....</b>	<b>27</b>
3.1 Forskningsansats .....	27
3.1.1 Kvalitativ ansats.....	27
3.2 Datainsamlingsmetoder .....	28
3.2.1 Intervjuer .....	28
3.2.2 Val av intervjumetod.....	28
3.3 Intervjuguiden .....	29
3.3.1 Test av intervjuguiden.....	29
3.4 Etiska aspekter.....	30
3.4.1 Konfidentialitet .....	30
3.4.2 Informerat samtycke.....	31
3.5 Urval.....	31
3.5.1 Vald urvalsmetod .....	31
3.6 Tillämpning av teoretiskt ramverk .....	33
3.7 Datainsamling.....	34
3.7.1 Reliabilitet.....	35

3.7.2 Validitet.....	35
3.8 Sammanställning av resultatet.....	36
3.9 Analys av resultatet.....	36
3.9.1 Analytisk induktion.....	36
3.9.2 Grundad teori.....	36
3.9.3 Vald analysmetod.....	36
3.10 Svagheter med vald metod.....	37
<b>4 Resultat .....</b>	<b>38</b>
4.1 Branschanalys.....	39
4.2 Förpackningsanvändning.....	40
4.3 Innovation.....	41
4.4 Service.....	43
4.5 Rådgivning.....	44
4.6 Logistik.....	45
4.7 Pris och Kostnader.....	47
4.8 Leverantörsrelationer.....	48
4.9 Värdeskapande.....	50
4.10 Framtidsutsikter.....	52
4.11 Företagens allmänna syn på förpackningsbranschen.....	53
<b>5 Analys.....</b>	<b>54</b>
5.1 Sammanställning av resultatet.....	54
5.2 Kundernas förpackningsbehov.....	55
5.3 Kundenpassad leverantörsstrategi.....	56
<b>6 Diskussion .....</b>	<b>58</b>
6.1 Jämförelse av tidigare studier.....	58
6.2 Bedömning av det teoretiska ramverkets relevans för studien.....	58
6.3 Studiens begränsningar.....	59
6.4 Förväntat resultat.....	59
6.5 Framtida forskning.....	60
<b>7 Slutsats.....</b>	<b>61</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>62</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>63</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Det rådande marknadsläget för skogsprodukter (2013) är fortfarande negativt som en konsekvens av den ekonomiska kris som tog sin början år 2008 (UNECE & FAO, 2012).

Det finns dock ljuspunkter både på den svenska och den globala marknaden, där bland annat efterfrågan på pappersförpackningar är beräknad att öka med cirka 2,1% per år fram till och med år 2020 (Szabo, et al., 2009). Även efterfrågan av pappersförpackningar har goda förutsättningar att växa. År 2003 stod papper och kartong för 39% av den totala konsumtionen av förpackningar och under 2009 prognostiserades samma siffra till 38%. Konsumtionen av förpackningar har under samma period ökat i världens samtliga regioner enligt prognoser från World Packaging Organisation (2008). Papper och kartong står därmed för den största andelen av världens förpackningskonsumtion följt av främst styva plaster som under år 2009 stod för cirka 21% av den totala förpackningskonsumtionen (WPO, 2008). Pappersförpackningar har på senare tid blivit allt mer efterfrågat, dels på grund av dess positiva miljöpåverkan i jämförelse med plast och glas men även på grund av en förändrad livsstil i form av en ökad konsumtion av förpackningsvaror. Den ökade konsumtionen av förpackningsvaror beror bland annat på en ökad användning av förpackade livsmedel, snabbmat blir allt mer vanligt, samt på ökade inköp av produkter på internet, som kräver olika typer av förpackningslösningar.

I Sverige står förbrukningen av kartong till pappersförpackningar samt wellpapp, som också används till olika förpackningslösningar, för totalt cirka 36% av den totala pappersförbrukningen per person och år. Ett flertal undersökningar har gjorts, bland annat på den svenska marknaden där konsumenter visat sig föredra pappersförpackningar och papperskassar framför alternativa lösningar tillverkade av plast. Bortsett från miljöaspekterna anses också pappersförpackningar många gånger som lyxiga med unika designlösningar (Skogsindustrierna, 2009).

### 1.1.1 Förpackningarnas funktioner

För att få detta produktsegment att fortsätta vara lönsamt krävs att pappersindustrin erbjuder förpackningar som är anpassade för kunderna, både industriella och privata kunder, i form av användarvänlighet och snygga designlösningar. I och med att pappersförpackningar är en kundnära produkt, som alltid finns i konsumenternas omgivning, bör de också utvecklas i samråd med sina kunder, varpå anpassningen till kundsegment blir en naturligt viktig del i arbetsprocessen. Detta ställer stora krav på förpackningsleverantörerna att vara innovativa samt hitta nya lösningar anpassade efter kundernas behov och konsumtionsmönster, i synnerhet då många branscher drivs av en väldigt snabb teknologisk utveckling och ständigt kräver nya typer av lösningar anpassade för deras specifika produkter. Många gånger kan en förpackning bidra med ett stort värde till kunden och på så sätt skapa en konkurrensfördel. Dessa värden kan bland annat skapas genom innovativ design (former, färger och material) (Smith & Zook, 2011). Detta ställer stora krav på att leverantörerna förstår vad både industriella kunder och slutanvändare kommer att efterfråga i framtiden för att snabbt kunna anpassa sina produkter efter deras önskemål (Nyström, 2013). Kunskapen om vad som kommer att krävas för att uppfylla kundernas önskemål är dock i många fall svår att kartlägga, i synnerhet då man som förpackningsleverantör ofta har en stor kundbas och således många olika kundönskemål att tillfredsställa. DS Smith Packaging är en stor förpackningsleverantör som tillverkar kunds specifika emballagelösningar (DS Smith Packaging, 2012a). De förser en mängd olika branscher med anpassade förpackningslösningar, bl.a. bilindustrin, läkemedelsindustrin och elektronikbranschen. Detta leder naturligtvis till att produktutbudet



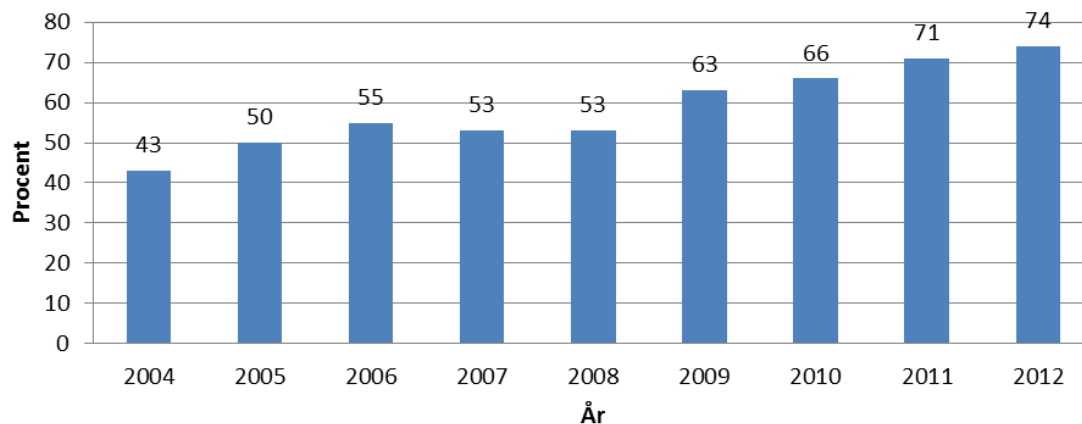
blir stort eftersom man måste kunna förse dessa olika branscher med produkter anpassade för deras specifika ändamål och kvalitetskrav (DS Smith Packaging, 2012b).

Marknaden för pappersförpackningar inom Sverige är en mogen marknad där olika typer av förpackningslösningar av papper varit en självklarhet under många år till skillnad från exempelvis länder som Kina och Indien. I dessa länder ser man snarare en ökad konsumtion av varor och förpackningar som en följd av en kraftig ekonomisk utveckling (Nyström, 2013). En mogen marknad kräver ofta att företag vidareutvecklar sina produkter eftersom konkurrensen hårdnar och det krävs att man erbjuder sina primära kunder något extra som konkurrenterna inte kan erbjuda. Detta kan leda till att företaget i fråga måste fokusera på att bli bäst inom ett specifikt område. Det kan röra sig om att sälja sina produkter till ett så lågt pris som möjligt, att nischa sig mot en viss köpargrupp eller ett geografiskt område eller differentiera sina produkter eller tjänster för att skapa någonting unikt inom branschen (Porter, 1980). Tillväxtmarknader har ofta inte detta problem då produkterna ofta fyller nya behov hos konsumenterna (Kotler, 2000).

### ***1.1.2 E-handelns påverkan på förpackningsanvändningen***

Trots att marknaden för pappersförpackningar kan betraktas som mogen går det att hitta under-segment som växer mer än andra. Ett sådant exempel är handeln på internet som de senaste åren ökat allt mer i omfattning. År 2012 omsatte internethandeln i Sverige 31,6 miljarder kronor vilket exempelvis går att jämföra med 17,7 miljarder kronor 2007. Sverige var fram till och med år 2012 ett av de länder i Europa som stod för störst andel internethandel. År 2004 hade 43% av den svenska befolkningen i åldrarna 16-74 år någon gång handlat varor via internet, denna siffra hade år 2012 stigit till hela 74% (Eurostat, 2012). I Figur 1 illustreras den svenska befolkningens användning av internet för privata inköp från 2004 till år 2012. År 2012 var ett starkt år för den svenska e-handeln då den totala tillväxten under året uppgick till 14 % vilket går att jämföra med detaljhandelns tillväxt på endast 2,1%. De branscher som dominerar den svenska e-handeln har under år 2012 fortsatt att vara hemelektronik samt kläder och skor med en omsättning på 7,6 respektive 6,7 miljarder kronor. Den snabbaste tillväxten sker dock inom branscherna för sport och fritid samt heminredning (Posten, et al., 2012). En ökad handel på internet kommer att kräva ökade distributionsvolymen men även förändrade distributionskedjor för de produkter som säljs genom denna kanal. Distributionen kommer att öka eftersom fler produkter behöver transporteras direkt till slutkund. Detta kommer i sin tur att leda till ett förändrat distributionssätt eftersom fler produkter kommer att transporteras som styckegods istället för i större partier till en återförsäljare (Nyström, 2013). Behovet av högkvalitativa förpackningar anpassade efter enskilda produkter kommer därmed troligtvis att öka. Ett företag som använder sig av e-handel som en distributionskanal är ofta stora konsumenter av förpackningar eftersom alla produkter som distribueras vidare måste förpackas.

## Utveckling av svenska befolkningens användning av internet för privata inköp mellan åldrarna 16-74 år



Figur 1. Utveckling av svenska befolkningens användning av internet för privata köp. Källa: Eurostat

Detta gäller i synnerhet aktörerna inom kläder, skor och elektronikbranschen som säljer stora volymer av sina produkter via internet och således har ett behov av att kunna packa sina produkter på ett säkert sätt. Enligt Smith & Zook (2011) har förpackningar tre grundläggande funktioner, skydda innehållet, erbjuda bekvämlighet och kommunicera med konsumenterna.

En ökad handel på internet med en ökad distribution som följd kommer med största sannolikhet även att öka behovet av smarta förpackningslösningar inom dessa branscher. Denna studie avser att kartlägga vilka behov som kommer att finnas hos ett antal olika företag inom branschen för hemelektronik, kläder, skor och distribution samt hur leverantörerna av förpackningar bör arbeta för att tillfredsställa de behov som troligtvis kommer att uppstå.

### 1.2 DS Smith Packaging

DS Smith Packaging utgör en gren inom koncernen DS Smith Group som arbetar med olika typer av kunds specifika emballagelösningar. I DS Smith Group ingår förutom DS Smith Packaging även DS Smith Recycling som arbetar med återvinning, DS Smith Paper som producerar den wellpapp som ligger till grund för förpackningslösningarna samt DS Smith Plastics som arbetar med vätskeförpackningar och transparanta förpackningar till färskvaror. Den uttalade affärsiden på den svenska marknaden är att utveckla, marknadsföra och tillverka förpackningar, huvudsakligen i wellpapp, med avsikten att förbättra inpackning, transport, hantering och försäljning av produkter, främst för svenskt näringsliv. Totalt har DS Smith Group cirka 22 000 anställda fördelat på 25 länder (DS Smith Packaging, 2012a).

### Nyckelfakta för DS Smith Packaging Sweden (2012)

**Omsättning (kr):** 2 milj.

**Avkastning (2011/2012):** 7,2 %

**Antal anställda:** 730



**Huvudprodukter:** Förpacknings- och emballagelösningar av wellpapp inom produktområden som exempelvis livsmedel, läkemedel och elektronik.

**Kunder:** Företag inom de flesta branscher i behov av smarta förpacknings- och emballagelösningar.

**Marknadsandelar på den svenska marknaden:** Ca.30 %

DS Smith Packagings produktutbud är brett med förpackningslösningar inom exempelvis livsmedel, läkemedel och elektronik. I produktutbudet finns även finare presentförpackningar och smarta återvinningsbara lösningar i form av bland annat papperskorgar gjorda av wellpapp. Med 30% av den svenska marknaden konkurrerar DS Smith Packaging om att vara den ledande förpackningsleverantören i landet. Kunderna utgörs främst av olika företagskunder som har för avsikt att transportera, förvara, skydda och konservera sina produkter på ett säkert sätt.

I princip alla förpackningar som distribueras till kund transporteras som plana förpackningar som kunderna själva får konstruera, i vissa specialfall skickas dock färdiga kartonger (Nyström, 2013).

DS Smith Packaging fokuserar mycket på produktutveckling och innovativa förpacknings- och emballagelösningar, detta anses vara en nisch för företaget och därmed också deras största konkurrensmedel. För att skapa förutsättningar för sina förpackningar undersöker företaget regelbundet nya marknader och segment som har ett behov av innovativa lösningar (Nyström, 2013). I och med att pappersförpackningar ser ut att kunna vara en fortsatt relativt expansiv marknad krävs att DS Smith Packaging har kunskap om kundernas framtidsvisioner samt vilka produkter och lösningar de kan komma att efterfråga i framtiden. Har man inom DS Smith Packaging kännedom om detta blir det lättare att möta kundernas behov eftersom företaget då har en möjlighet att ligga långt fram i utvecklingen och på så vis även erhålla fördelar gentemot sina konkurrenter.

#### ***1.2.1 Kundrelationer inom DS Smith Packaging***

DS Smith Packaging arbetar fokuserat och aktivt med sina kundrelationer. På så sätt skapar man förutsättningar för långvariga samarbeten och en gemensam utveckling. Inom DS Smith Packaging sker kundrelationerna främst genom personer med regelbunden kundkontakt, främst säljare, konstruktörer och grafiker. DS Smith Packaging har dock som mål att i största möjliga mån arbeta nära kunderna genom alla funktioner i företaget. En hög grad av regelbunden och nära kundkontakt skapar också en hög grad av relationsskapande. För att kunna hålla en hög konkurrenskraft i förhållande till sina konkurrenter krävs att man hela tiden är kunnigast inom sitt område och kan erbjuda kunderna den kunskap de behöver. Därför försöker man hela tiden vara så professionella som möjligt i sina kundrelationer. När DS Smith rekryterar ny personal är förmågan att agera på ett professionellt sätt i relationen med kunder av stor vikt.

DS Smith Packaging har ambitionen att alltid finnas nära till hands när kunderna efterfrågar deras hjälp samtidigt som kunderna alltid ska känna att DS Smith Packaging arbetar för deras

tillfredsställelse. För att erhålla nöjda kunder arbetar DS Smith Packaging inte enbart för att tillhandahålla enskilda produkter utan försöker även utarbeta helhetslösningar. Företaget erbjuder förslag på förbättringar i kundernas dagliga verksamhet som bidrar till att öka värdet på de produkter som man erbjuder. Det kan röra sig om förslag som leder till effektivisering som exempelvis automatiseringslösningar för packning av gods. Hos de kunder där behovet finns kan man bland annat ge tips om eventuella automatiseringsåtgärder som kan vara nödvändiga för att effektivisera arbetet och på så sätt både spara tid och pengar.

DS Smith Packaging försöker också skapa nya kundrelationer genom att ha en aktiv säljarorganisation som besöker nya kunder och på så sätt skapar nya kontakter. Kontakten med nya kunder sker oftast genom en kartläggning av företag som kan vara i behov av förpackningslösningar. Denna kartläggning sker över hela landet. DS Smith Packagings organisation är uppdelad i regionerna norra, mellersta och södra Sverige. Genom att bedriva direkt marknadsföring bland annat via mässor och utskick direkt till kunderna hoppas företaget också kunna knyta nya kontakter. Nyckeln för att knyta nya kundkontakter och skapa långvariga relationer enligt DS Smith Packaging är dock att agera professionellt med hjälp av den kunnigaste personalen inom branschen (Nyström, 2013).

### **1.3 Problemformulering**

Eftersom DS Smith Packaging vill arbeta med kunder som har korta produktlivs cykler och kontinuerligt försöker utveckla deras produkter krävs att man har kännedom om de frågor som kommer att vara viktiga för kunderna i framtiden. Ändrade förutsättningar hos kunderna kommer sannolikt även att påverka förutsättningarna för DS Smith Packaging som leverantör. DS Smith Packaging är verksamma inom flera segment som konsumerar en stor mängd pappersförpackningar. Många av dessa segment, exempelvis livsmedelsbranschen, har företaget i dagsläget redan kartlagt, därmed vet de också vad kunderna inom segmentet efterfrågar samt vad som krävs av dem som leverantör för att tillfredsställa kundernas behov. En bransch som man ännu inte fokuserat så mycket på inom DS Smith Packaging, men ser en stor potential inom, är handeln på internet samt distributionen av dessa varor. En förutspådd tillväxt inom detta segment kommer att leda till fler produkttransporter vilket med största sannolikhet också kommer att öka behovet av innovativa förpackningslösningar.

DS Smith Packaging vill därför ta reda på vad potentiella kunder, aktiva inom e-handel, kommer ha för framtida behov av förpackningar samt hur man ska arbeta för att tillfredsställa dessa behov.

#### **1.3.1 Frågeställning**

Med utgångspunkt från problemformuleringen vill DS Smith Packaging ta reda på hur kunderna inom e-handels och postorderbranschen ser på sin framtid samt vilka planer man har för framtiden? Utifrån dessa förväntningar och planer vill man också veta vilka behov på förpackningar kundföretagen förutser, samt vad dessa behov kommer att innebära för DS Smith Packaging som förpackningsleverantör. Svaret på denna fråga kan sedan indikera vilka kunskaper och resurser som kommer att krävas för att DS Smith ska kunna uppfylla kundernas behov.

### **1.4 Tidigare studier**

Azzi et. al (2012) beskriver hur förpackningar ofta betraktas som en kostnad istället för något som tillför produkten i fråga extra värde. Författarna menar att förpackningarnas roll i det industriella arbetet blir allt viktigare på grund av ökade logistikkostnader, en hög teknologisk utveckling av förpackningar samt ett ökat fokus på miljömässiga aspekter. Förpackningsindustrin är under ständig utveckling på grund av exempelvis ändrade livsstilar hos oss människor och en ökad efterfrågan av material som går att återvinna. Artikelns fokuserar på tidigare gjorda studier med

inriktning på förpackningsdesign samt vad framtida studier inom ämnet bör fokusera på. Författarna kartlägger fem olika aspekter som är av särskild betydelse när man arbetar med förpackningsdesign: förpackningsdesign anpassad för säkerhet, ergonomi, hållbarhet med avseende på produktskydd, logistik samt för marknadsföring och kommunikation.

Azzi et. al (2012) menar också att tidigare studier som är gjorda inom ämnet endast belyser en av ovanstående aspekter när de i själva verket borde titta på alla aspekter som en helhet. Beslut som rör förpackningar är oftast komplexa då ett stort antal parametrar ska övervägas. Komplexiteten ligger i att det oftast är många aktörer att ta hänsyn till - förpackningen ska fylla många funktioner, tillfredsställa många behov och det finns oftast många förhållanden att ta hänsyn till. På grund av denna komplexitet är det viktigt att ta hänsyn till alla designfaktorer för att kunna uppfylla kundernas önskemål på förpackningsdesign.

**Hulusjö (2011)** belyser hur Stora Enso Packaging (SEPack) under de senaste åren undersökt behovet och möjligheterna att införa en e-handelslösning. SEPack är en av de fyra största wellpappptillverkarna i Sverige men den enda av dessa som inte erbjuder sina kunder en e-handelslösning. SEPack ser därför att man på grund av detta riskerar att tappa kunder. De vill också följa den globala trend som går mot ett allt mer papperslöst samhälle och en ökad digitalisering av informationsutbyte.

Syftet med Hulusjös studie är att föreslå hur SEPack ska utforma sin e-handelslösning utifrån vad kunderna efterfrågar och vad som är till mest nytta för företaget. Resultaten visar att det finns en jämn och relativt stark efterfrågan för orderhantering och en ökad tillgänglighet av information. SEPacks kunder är således angelägna om att kunna handla sina varor via internet, de ser det som ett led mot en ökad servicegrad. För SEPacks egen kommer den största nyttan med en ny e-handelslösning att vara den automatiserade orderläggningen som kommer att underlätta arbetet och spara tid. De kan också urskilja några indirekta nyttoeffekter som exempelvis att det på sikt är en lösning som kunderna kommer att kräva och således en förutsättning för att SEPack även i fortsättningen ska ha en möjlighet att konkurrera om affärsmöjligheter.

**Pettersson och Rafstedt (2004)** beskriver hur hälsoföretaget Lifebox AB vill skapa en distributionslösning för sin affärsidé som bygger på att leverera färdiglagade luncher till företagskunder i städer vilket kommer att kräva lätthanterliga och funktionella förpackningar. Lifebox AB erbjuder nyttiga luncher med direktleverans till olika arbetsplatser för att öka bekvämligheten och tillgängligheten av mer hälsosamma lunchalternativ. Tillsammans med Malmö Högskola har de skapat en hemsida där kunder kan gå in och bli informerade om vilka tjänster och produkter Lifebox AB erbjuder. Kunderna ska i framtiden kunna genomföra sina beställningar genom denna hemsida. I studien beskrivs att Lifebox AB endast har planer på att arbeta med marknadsföring och försäljning av luncherna samt ta in specialkompetens för produktion och distribution.

Denna studie har för avsikt att ge Lifebox AB rätt förutsättningar för att skapa en fungerande, kostnadseffektiv distributionslösning med direktleveranser som har en hög servicenivå för att tillfredsställa kunden och konsumentbehovet. Det redovisade resultatet visar att om man inom Lifebox AB ska klara av att leva upp till kund- och konsumentkraven måste företaget sätta upp tydliga riktlinjer för hur man rekryterar de utomstående företagen (inklusive leverantörer av förpackningsmaterial) som ska bidra med specialkompetens inom produktion och distribution. Lifebox AB måste hitta företag som är beredda att utvecklas tillsammans med dem och är i samförstånd med de krav och behov som ställs från kunder och konsumenter.

**Bullard (2002)** beskriver hur möbelindustrin har förändrats radikalt under senare år på grund av en ökad konkurrens. Detta har skapat ett ökat behov av innovation. Studiens syfte är att hjälpa aktörer inom möbelindustrin att utveckla strategier för framgång i en affärsmiljö som blir allt mer digitaliserat och högteknologisk. För att klara dagens hårda konkurrens menar Bullard (2002) att de aktörer inom möbelindustrin som är mest innovationsbenägna är de som kommer att klara sig bäst. Det kanske viktigaste konkurrensmedlet är att skapa innovativa affärsstrategier som skiljer sig från konkurrenterna. Bullard (2002) trycker på tre olika områden som företagen inom möbelindustrin bör tänka på när man formar sina innovativa affärsmodeller.

- Byt ut stora lager mot informationsutbyte. Istället för att hålla stora lager kan företagen istället göra som elektronikföretaget Dell och tillverka möblerna när kunderna beställer dem. Detta leder till minskade kostnader i form av lagerhållning och ökad grad av kundanpassade produkter.
- Utveckla partnerskap och allianser för att lättare kunna orientera sig på nya marknader. Detta kan också öka kundernas efterfrågan eftersom man lättare hittar kunskap som tidigare varit koncentrerad till andra geografiska regioner.
- Bygg kundlojalitet genom IT-baserade system. Dessa system gör det möjligt att kunna marknadsföra sig på ett bredare plan och skapa kundlojalitet. Dessa system gör det också mycket lättare att få direktkontakt med sina kunder.

**Nyström (2001)** beskriver i sin fallstudie vilka funktioner pappersförpackningar kan komma att få i framtiden samt vad olika aktörer inom förpackningsindustrin kan göra för att möta framtida krav. Studien belyser behovet inom livsmedelsindustrin samt en övergång till ökad e-handel inom denna bransch och vad detta får för konsekvenser på förpackningarna. Nyström (2001) beskriver bland annat hur konsumenttrender i stor utsträckning påverkar förpackningsindustrin eftersom konsumenterna vill ha allt fler produkter att välja mellan och förpackningarna blir på så sätt en typ av marknadsföring. Förpackningsindustrin måste således jobba för att försöka skapa mer profilerade förpackningar.

Resultaten visar att allt mer fokus läggs på att skapa förpackningar som är hållbara och står emot tryck samtidigt som de ska vara smidiga att hantera och lätta att öppna. För att lyckas med e-handel inom livsmedelsbranschen krävs väl utarbetade logistiksystem där förpackningarna kan få en avgörande roll för att underlätta arbetet, bland annat genom streckkoder. Vid transporten av livsmedel krävs förpackningar som är staplingsbara och som går att återvinna. Förpackningar med isolerande egenskaper var också något som uttrycktes som ett önskemål från livsmedelsbranschen. För att lyckas med utmaningen att tillfredsställa dessa behov menar Nyström (2001) att det behövs ett nära samarbete mellan leverantör och kund. Då kan synpunkter och kunskaper förmedlas åt båda håll. Kontakt bör också finnas mellan de olika leverantörerna för att exempelvis kunna utveckla standardiserade system, som kan underlätta kundernas hantering.

#### Sammanfattning av kunskapsläget

Utifrån studerade artiklar och andra vetenskapliga källor är slutsatsen att kunskapsläget kring förpackningsbehovet inom branschen för e-handel är relativt begränsat. De studier som analyserats bygger oftast på renodlade studier av e-handelns specifika utveckling eller olika trender inom förpackningsanvändning. Det finns dock studier som belyser att en allt tilltagande försäljning inom e-handel förmodligen kommer att ställa krav på framtidens förpackningar, dock inte vilka specifika krav och behov som kommer att finnas Nyström (2001).

## 1.5 Syfte och avgränsningar

Marknaden för försäljning av varor via internet samt distribution av dessa via postorder eller direktleverans ökar allt mer då allt fler väljer att använda sig av internet som en kanal för att inhandla olika typer av varor (Posten, Svensk Distanhandel & HUI Research, 2012). I takt med ett ökat produktutbud ser detta segment ut att vara framtiden för förpackningsleverantörerna.

Huvudsyftet med studien blir således att ta reda på hur DS Smith Packaging ska arbeta, för att på bästa sätt möta sina nuvarande men även potentiella kunders branschspecifika förpackningsbehov i framtiden.

Utifrån huvudsyftet har även några delsyften formulerats. Studien ska:

- Analysera hur kunderna inom e-handels och postorderbranschen ser på sin framtid samt vilka planer man har för framtiden.
- Bedöma vilka förpackningsbehov kundföretagen förutser utifrån ovanstående förväntningar och planer, samt vad detta behov medför för DS Smith Packaging som förpackningsleverantör.
- Analysera vilka kunskaper och resurser som kommer att krävas för att DS Smith ska kunna uppfylla kundernas behov.

De avgränsningar som har varit nödvändiga att göra:

- Enbart kunder på den svenska marknaden har tagits med i studien.
- Studien kommer att fokusera på företag verksamma inom branscherna för elektronik, kläder och skor samt distribution. Branschen för distribution innefattar logistikföretag och distributörer av branschspecifika produkter.
- E-handeln ska vara en viktig del i kundernas distributionslösningar.

## 1.6 Uppsatsens disposition

Den fortsatta rapporten tillämpar följande disposition.

Arbetet inleds med en teoretisk bakgrund i avsnitt 4. Efterföljande del (5) beskriver tillvägagångssättet för insamlingen av det material som ligger till grund för det resultat som erhöles. Här beskrivs mer i detalj vilken typ av metod som användes med tillhörande metodteoretiska synsätt. Kapitel 6, rapporterar resultaten som baseras på de svar som erhöles under intervjuerna. En analys följer i avsnitt 7, i detta avsnitt kommer resultatet att analyseras med avseende på hur det kommer att påverka DS Smith Packaging som en framtida förpackningsleverantör. I den avslutande diskussionen kommer analysen att knytas samman med resultatet för att jämföras med tidigare gjorda studier och det teoretiska ramverket. Eventuell framtida forskning som kan vara intressant att titta på samt specifika rekommendationer för DS Smith Packaging att undersöka närmare kommer också att belysas. Den avslutande delen (9) innehåller rekommendationer för hur DS Smith Packaging kan jobba i framtiden samt vilka frågor de ska fokusera på utifrån kundernas erhållna önskemål i studiens resultat och analys.

## 2 Teori

### 2.1 Innovation

Eftersom ett av DS Smith Packagings främsta konkurrensmedel är arbetet med innovativa lösningar speglar det också stora delar av deras verksamhet när de arbetar med sina kunder (Nyström, 2013). E-handeln är dessutom en väldigt expansiv marknad och många av de branscher som har valts ut i denna studie har en stor omsättning på sina produkter, korta produktlivscykler, vilket kräver innovativa lösningar för att kunna möta kundernas varierande önskemål men också för att kunna fortsätta att driva utvecklingen framåt.

Enligt Trott (2012) måste ett företag eller en organisation vara kapabla att utvecklas och anpassa sig för att ha en chans att klara sig och vara framgångsrika. På den öppna marknaden kommer det alltid att dyka upp nya aktörer varpå konkurrensen hårdnar. För att vara konkurrenskraftiga krävs därför att företag kan erbjuda kunderna nya och förbättrade produkter eller tjänster som inte erbjuds av konkurrenterna. Begreppet innovation betraktas idag som något som tillhör vår kultur eftersom den snabba utveckling som pågår kräver ett innovativt tänkande och innovativa processer för att kunna fortgå.

En aktör eller organisation kan ha väldigt varierande syn på vad man definierar som en innovation utifrån sin specifika verksamhet. En definition på begreppet innovation är en ny kombination av produktiva resurser som har en positiv inverkan på den ekonomiska utvecklingen (Albors & Hidalgo, 2008). En annan definition är ett framgångsrikt utnyttjande av nya idéer (Tidd & Bessant, 2009).

#### 2.1.1 Olika typer av innovation

En innovation syftar inte alltid på en ny typ av produkt eller tjänst utan kan även ta sig uttryck genom andra typer av processer. Exempelvis kan en ny produktinnovation behöva följas upp av en ny typ av process för att produkten ska vara möjlig att tillverka. Denna process kan enligt Trott (2012) också betraktas som en typ av innovation eftersom den nya innovativa produkten inte hade varit möjlig att tillverka om man inte först utvecklat tillverkningsprocessen. Enligt Trott (2012) går det att identifiera olika typer av innovationer.

- **Produktinnovationer** är utveckling av en helt ny eller förbättrad produkt.
- **Processinnovationer** är utveckling av en ny tillverkningsprocess.
- **Organisationsinnovationer** rör sig om en innovation som på något sätt förändrar den egna organisationen internt, det kan exempelvis vara införandet av ett nytt kommunikationssystem.
- **Driftsinnovationer** går ut på att förändra eller införa en ny process för att driva företagets dagliga verksamhet, detta kan exempelvis röra sig om ett införande av TQM (Total Quality Management) som innebär att hela verksamheten ska genomsyras av ett kvalitetstänk.
- **Produktionsinnovationer** innebär att man gör någon typ av förändring inom produktionen som exempelvis införandet av ett nytt system för produktionsplanering.
- **Marknadsföringsinnovationer** innebär att man försöker ändra företagets image utåt genom att exempelvis ändra på sitt tillvägagångssätt vid försäljning.
- **Serviceinnovationer** innebär att man till exempel börjar sälja sina produkter även på internet för att försöka öka servicen gentemot sina kunder.



### **2.1.2 Innovation av affärsmodeller**

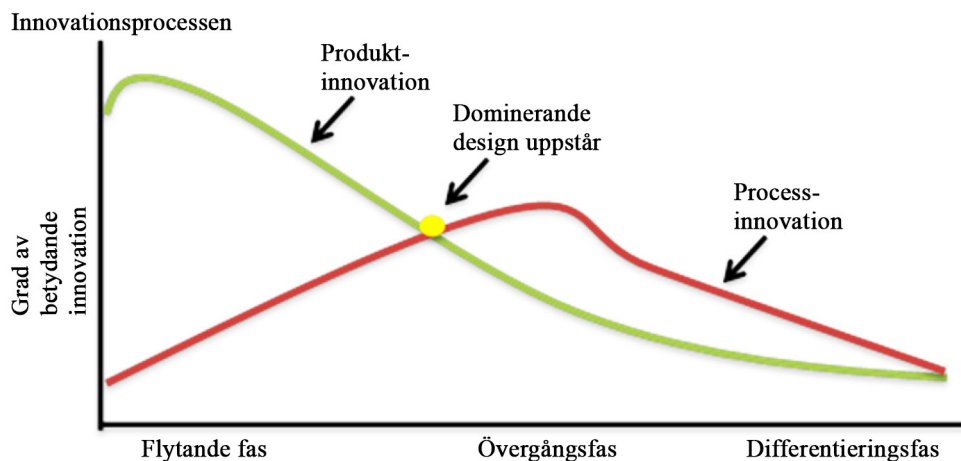
Med utgångspunkt från de olika typerna av innovationer kan ett företag vara innovativa genom att försöka ändra på hela sin affärsmodell. Anledningen är att kunna påverka hur nyutvecklad teknik och nya idéer introduceras på marknaden. Enligt Chesbrough (2009) fokuserar de flesta företag enbart på att utveckla nya tekniker och idéer istället för att även fokusera på att förändra hela sin affärsmodell. Affärsmodeller formulerar ofta den konkurrensmässiga strategi som ett företag bör arbeta efter för att vinna fördelar gentemot sina konkurrenter. Affärsmodeller kan också ligga till grund för de erbjudanden som erbjuds en kund. Chesbrough (2010) menar att alla de nya tekniker och idéer som genereras av ett företag förr eller senare måste marknadsföras genom företagets affärsmodeller och processer men också naturligtvis genom företagets kunder och distributionskanaler. Dessa tekniker och idéer kan ges helt olika förutsättningar och helt olika lönsamhet beroende på genom vilken affärsmodell de introduceras till marknaden. Chesbrough (2010) anser att många företag skulle tjäna på att lägga ned mer energi på att utveckla sina affärsmodeller.

Införandet av en ny affärsmodell sker inte direkt utan ofta genomförs mindre förändringar stegvis som företag sen experimenterar med och testat innan de kommersialiseras. Många företag bygger dock ofta upp barriärer och tar avstånd från att ändra på affärsmodeller som i nuläget fungerar bra. Chesbrough (2010) uttrycker dock att det är viktigt att arbeta med sina affärsmodeller och ha ett innovativt tänkande eftersom en affärsmodell som idag fungerar bra kanske inte alls är lika framgångsrik om marknaden utvecklas i en annan riktning. Företag som då inte jobbat med att utveckla sin affärsmodell kommer att förlora konkurrenskraft. Ett exempel på motstånd som enligt Chesbrough (2010) kan uppstå inom ett företag är när företagsledare är rädda för att företagsvärdet hotas. En försäljningsansvarig inom en organisation kan exempelvis ha stora invändningar mot att en stor del av försäljningen blir mer digitaliserad eftersom man då upplever en känsla av minskad kontroll.

Chesbrough (2010) beskriver också hur man genom olika experiment och försök med innovativa affärsmodeller kan öka sin lönsamhet och sitt varumärke. Ett exempel som Chesbrough (2010) tar upp är ett popband som istället för att släppa sitt nya album som vanligt via CD-skivor marknadsförde sin musik på internet där folk kunde ladda ned albumet gratis. När man senare även släppte albumet som CD-skiva kunde man se en markant ökning i försäljning jämfört med tidigare album. Chesbrough (2010) menar att detta är ett exempel på hur en förändrad affärsmodell kan bidra med marknadsföring och en ökad lönsamhet som följd.

### **2.1.3 Innovationscykeln**

Enligt Tidd & Bessant (2009) kan introduktionen av en ny innovativ produkt på marknaden och hur den utvecklas illustreras i en så kallad innovationscykel (se Figur 2). Innovationscykeln illustrerar tre olika faser som en innovation går igenom från den tidpunkt då den introduceras tills det att den inte längre anses som en innovation.



Figur 2. Innovationslivscykelns olika faser. Källa: Trott (2012)

### Flytande fas

I denna fas introduceras innovationen på marknaden och detta kan ses som en form av experimentell fas eftersom man inte vet om produkten kommer att lyckas eller inte. Under denna fas fokuseras allt arbete på produktinnovation och man lägger mindre energi på att utveckla olika processer i sin verksamhet. De största hoten kommer främst från tidigare teknologier som kanske fortfarande är konkurrenskraftiga samt från andra aktörer (Tidd & Bessant, 2009).

### Övergångsfas

Över tid kommer det att uppstå en viss standardisering av produktens design i takt med att företagen kartlägger vad kunderna efterfrågar samtidigt som man lär sig allt mer om den teknik som krävs för att designa och producera produkten. Vissa företag kan ibland försöka erövra komplementära tillgångar som man kan ha användning av vid design och tillverkning av den nya produkten. Detta är ofta ett steg för att försöka skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Efter att den optimala produktdesignen för produkten blivit fastställd kommer företagen i denna fas att gå över mer mot processutveckling än fortsatt utveckling av den fysiska produkten. Genom att produkten blir allt mer standardiserad ökar också acceptansen för innovationen i takt med att marknaden växer (Tidd & Bessant, 2009).

### Differentieringsfas

Denna fas kan i viss mån jämföras med en mogen marknad eftersom företag här strävar efter att etablera sig och sin produkt på marknaden samtidigt som man siktar på att öka sin produktionskapacitet och sin processinnovation.

Den produktinnovation som sker handlar om att differentiera produkten för att anpassa den till specifika kunders speciella behov (Tidd & Bessant, 2009).

## **2.2 Teknologisk anpassning**

Eftersom studien avser att belysa den framtida förpackningsanvändningens utveckling i takt med en allt tilltagande försäljning och distribution av varor via e-handel, kan denna försäljnings och distributionskanal betraktas som en teknik som kräver viss anpassning av både producenter och konsumenter.

I och med att vi lever i en värld som ständigt är under utveckling krävs att företag är förberedda på den utveckling som sker och anpassar sin verksamhet för att kunna möta

kundernas behov och framstå som attraktiva. Ett exempel på en teknologisk utveckling som ser ut att växa sig allt starkare är användningen av internet som en kanal för distribution och försäljning av varor och tjänster. Allt fler företag anammar denna teknik för försäljning av sina varor då det ofta resulterar i att man når ut till fler kunder som samtidigt de spar tid vid sina inköp. Nya teknologiska system för exempelvis försäljning och inköp kräver dock alltid en viss grad av anpassning, men även en viss grad av acceptans så väl hos producenter och distributörer som hos konsumenter (Chen & Tan, 2004).

Utifrån detta finns det ett antal olika teoretiska modeller som kan förklara hur man som individ anpassar sig till nya typer av utveckling.

### **2.2.1 Teknologisk acceptansmodell (Technology Acceptance Model)**

Teknologisk acceptansmodell (TAM) var en modell som utarbetades under 80-talet för att förklara de faktorer som ligger bakom hur väl slutkonsumenter anpassar sig, men kanske främst tar till sig och accepterar nya teknologiska system. Enligt TAM är de två viktigaste faktorerna för detta att konsumenterna måste acceptera den upplevda nyttan med systemet eller applikationen samt graden av dess användarvänlighet.

Den upplevda nyttan hos en affärs- eller slutkund kan definieras som den blivande användarens sannolikhet att öka sin arbetsprestation vid användandet av det nya systemet eller applikationen inom organisationen. Användarvänlighet kan definieras som i hur hög grad den blivande användaren förväntar sig att det nya systemet eller applikation ska vara fritt från problem.

TAM beskriver alltså hur verkligt användande av ett nytt system eller applikation påverkas av användarens beteendemässiga avsikt att använda systemet eller applikation som i sin tur påverkas av användarens attityd till systemet (Chen & Tan, 2004).

### **2.2.2 Innovationsspridning (Innovation Diffusion Theory)**

Innovationsspridning beskriver också hur olika användare anpassar sig till nya typer av innovationer. Denna modell hävdar att spridningen av en ny innovation skapas genom användares acceptans och implementering av nya innovationer i sitt vardagliga liv eller inom sin verksamhet. Modellen beskriver att det finns olika typer av användare som kan påverka varandra i sina beslutsprocesser vad gäller acceptansen eller anpassningen till en ny innovation (Liao, et al., 2009). Detta kan i sin tur hjälpa till att förklara hur stor sannolikheten är för en innovation att bli accepterad bland konsumenter.

En innovation har ofta ett antal karakteristiska egenskaper som gör att konsumenter ser den som en innovation. Dessa egenskaper leder oftast till någon typ av fördel i jämförelse med andra produkter, så som exempelvis kompatibilitet, komplexitet och design. Det har dock genomförts studier som visar att de egenskaper hos en innovation som påverkar om den blir allmänt accepterad och vedertagen av konsumenterna eller inte, beror på just dessa fördelar (Chen & Tan, 2004).

### **2.2.3 Innovationslojalitet (Expectation Confirmation Model)**

Innovationslojalitet belyser vilka faktorer som styr individers lojalitet och fortsatta användning av en ny innovation. ECM kan beskrivas som en modell för att kartlägga individers acceptans för nya innovationer i ett längre perspektiv och kan betraktas som en kompletterande modell till TAM. Enligt ECM beror en individs fortsatta användning av ett system eller en ny innovation på ett par olika faktorer. Först måste innovationen erbjuda något som väcker

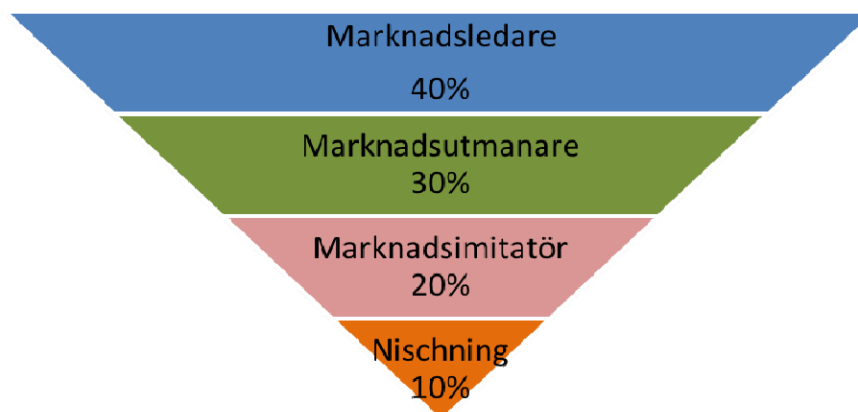
individens intresse och får denne att börja använda produkten. Denna individ kommer med största sannolikhet att redan innan produkten använts ha bildat sig en positiv eller negativ uppfattning om densamma utifrån vad man tror att den kan komma att bidra med. Efter att produkten använts under en tid kommer individen att ha skapat sig en erfarenhet som kan jämföras med de förväntningar som fanns på produkten före användningen. Detta leder således till ett beslut om produkten tillgodosett de förväntningar som fanns på den eller inte och således också graden av tillfredsställelse hos konsumenten.

Graden av tillfredsställelse kommer enligt ECM att ligga till grund för om en konsument kommer att fortsätta att använda produkten och är den faktor som styr konsumenters fortsatta användning en ny innovativ produkt (Liao, et al., 2009).

## 2.3 Marknadsstrategier för leverantörer

Alla leverantörer bör ha uppsatta strategier för hur man ska agera gentemot sina kunder för att vara konkurrenskraftiga och skapa bra förutsättningar för en lönsam verksamhet. I denna studie är marknadsstrategier en central del eftersom DS Smith Packaging vill ta reda på hur deras kunder ser på sina framtida behov. För att kunna möta dessa behov krävs att DS Smith Packaging, som en ledande aktör, har en väl utarbetad marknadsstrategi för att kunna tillfredsställa sina kunder på bästa sätt.

Ett företag kan använda sig av ett antal olika strategier för att vinna marknadsandelar beroende på om man är marknadsledande, har för avsikt att etablera sig på en ny marknad, vill producera en befintlig produkt i ny tappning eller satsa på att nisch sig inom ett specifikt område (Kotler, 2000). Förhållandet mellan dessa olika strategier och uppskattade marknadsandelar kan åskådliggöras i Figur 3.



Figur 3. Marknadsstruktur över olika marknadsstrategier. Källa: Kotler, 2000

### 2.3.1 Strategier för marknadsledare

Om ett företag är marknadsledande inom en viss bransch ställs det oftast inför stora utmaningar då man utmanas av konkurrerande företag med avseende på marknadsandelar och lönsamhet. Företag kan bli bekväma i sin position som marknadsledare och omedvetet tillåta konkurrenter att introducera innovativa lösningar som tar över marknaden. För att bli marknadsledande inom ett visst produktområde krävs därför att man har en hög utvecklingstakt för att hela tiden ligga steget före sina konkurrenter. Denna utveckling innebär inte enbart att man når en marknadsledande position utan man måste hela tiden stärka sin position på marknaden. Detta innebär att en ledande position på marknaden också kan bli väldigt kostsam (Kotler, 2000).

Ett marknadsledande företag kan utifrån ovanstående resonemang agera på olika sätt för att behålla sin marknadsledande position.

### **Expanding av hela marknaden**

Som marknadsledare inom ett specifikt produktområde kan man tjäna stora pengar genom att få sina produkter att sälja ännu mer. Eftersom man redan dominerar marknaden kommer man rimligtvis vara den aktör som tjänar mest på att hela marknaden expanderar. För att lyckas med detta gäller det att företaget identifierar nya användare till sina produkter, hittar andra användningsområden samt ser till att de kunder som redan konsumerar produkten konsumerar ännu mer (Kotler, 2000).

### **Försvara sina marknadsandelar**

Då ett marknadsledande företag försöker expandera den totala marknaden krävs samtidigt att de försvarar sina nuvarande marknadsandelar mot konkurrerande företag. Konkurerande företag är alltid ett hot och kan ibland vara svåra att kontrollera och överblicka då de i många fall är internationella. Ett sätt att försvara sina marknadsandelar är att bedriva en intensiv marknadsföring för att i så stor utsträckning som möjligt försöka göra sina produkter synliga för konsumenterna och framhäva sitt företag både nationellt och internationellt. Det mest slagkraftiga tillvägagångssättet för att förvara sin marknad är dock enligt Kotler (2000) att vara innovationsbenägen för att hela tiden kunna erbjuda kunderna någonting nytt som inte erbjuds av konkurrenterna. Genom att bedriva en aggressiv marknadsföring av sitt innovativa arbetssätt och sina innovativa produkter har företag således goda möjligheter att behålla en stark position inom sitt produktområde.

### **Utöka sina marknadsandelar**

Genom att utöka sina marknadsandelar på den marknad som man redan dominerar kan företag öka sin lönsamhet avsevärt. En ökning med endast en procent av de totala marknadsandelarna kan innebära mångmiljonvinster för många företag. Detta uppnås ofta genom aggressiv marknadsföring och innovativt tänkande som kunderna värdesätter. Undersökningar gjorda av Schoeffler et. al (1974) visar att ett företags räntabilitet på sysselsatt kapital ökar i takt med dess relativa marknadsandelar. Undersökningen visade bland annat att ett företag som innehar 40% av de totala marknadsandelarna inom en viss marknad i genomsnitt hade en räntabilitet på sysselsatt kapital runt 30%. En ökning av sina marknadsandelar behöver dock inte innebära att man ökar sin lönsamhet utan detta beror enligt Kotler (2000) till stora delar på hur man väljer att lägga upp sin strategi för att tillgodogöra sig ökade marknadsandelar.

#### **2.3.2 Strategier för nischning**

Nischning innebär att man riktar in sig på att bli marknadsledare inom ett väldigt smalt segment eller produktområde. Detta kan vara en bra strategi om aktören är liten i förhållande till sina konkurrenter och inte kan konkurrera inom hela marknadsområdet.

Utmaningen för att nischas sig blir således att välja rätt område, områden där de större konkurrenterna inte anser det vara värt att lägga ned tid och pengar på att utveckla. Nischning kräver att man är innovativ och regelbundet kan erbjuda marknaden nya produkter till relativt låga produktions- och utvecklingskostnader.

Nischning innebär att även aktörer med en väldigt liten andel inom ett visst marknadsområde kan öka vinsten genom att specialisera sig inom en specifik gren av marknaden. Nischning kräver att en producent har en nära kontakt med sina kunder för att kunna veta vad de efterfrågar och på sått kunna erbjuda unika kundanpassade lösningar som de större aktörerna

inte kan konkurrera med. Detta innebär i sin tur att man kan sälja sina produkter med högre marginal än sina konkurrenter.

Det finns naturligtvis också väldigt stora risker med att nischas sig. Då man är helt specialiserad inom ett specifikt område inom en viss marknad blir företaget väldigt känsligt för konkurrens och en eventuellt minskad efterfrågan. Dessa scenarion innebär att ett företag blir stående med specialiserade resurser, endast avsedda för detta specifika ändamål och som inte går att använda till något annat (Porter, 1980).

Nischning kan ske på ett antal olika sätt, dessa är några exempel på olika strategier för nischning enligt Kotler (2000):

- **Geografisk specialist.** Försäljningen sker endast inom en speciell region eller ett speciellt område i världen.
- **Specifik kundspecialist.** Försäljningen sker endast till en eller ett fåtal kunder.
- **Kundstorleksspecialist.** Försäljning sker endast till kunder av en speciell storlek. Detta kan variera mellan små, medelstora eller stora kunder.
- **Servicespecialist.** Företaget erbjuder en unik service som inget annat företag kan erbjuda.

## 2.4 Relationship marketing

Grönroos (1999) definierar relationship marketing som en funktion för att hantera ett företags marknadsrelationer. I denna definition inkluderas även marknadsföring som ett fenomen som relaterar till relationen mellan ett företag och den miljö som företaget verkar inom. Marknadsföringen hos ett företag inkluderar alla nödvändiga prestationer som krävs för att förbereda företaget inför aktiviteter samt implementeringen av dessa aktiviteter för att klara av att hantera samspelet med sin omgivning. Detta inkluderar exempelvis kunder och nätverk av samarbetspartners.

Utifrån Grönroos (1999) definition av relationship marketing är det viktigt att företag har en bra relation till sina kunder samt den omgivning som man verkar inom. Då DS Smith Packaging strävar efter att samverka med sina kunder och kunna tillfredsställa deras behov är relationen en viktig del i detta samarbete.

### 2.4.1 Affärsrelationer

Affärsrelationer är en nödvändighet och själva grunden för att företag ska kunna utföra sina affärer och operera på den öppna marknaden. Goda affärsrelationer möjliggör en rad olika fördelar som ett företag kan ha stor nytta av i sitt dagliga arbete. Goda affärsrelationer bidrar till att skapa möjligheter för företag att utveckla nya produkter, ny service och nya anläggningar men kräver ett stort engagemang av företaget. Det tar tid att knyta långsiktiga och goda affärsrelationer, de kräver investeringar och ett ständigt arbete för att upprätthållas. Dessutom innebär det att eventuella framgångar inte enbart kommer att påverkas av företagets egna prestationer utan även av utomstående faktorer. Ett företag bör därför noggrant överväga vilka affärsrelationer man går in i eftersom felaktiga beslut kan generera negativa effekter (Ford, et al., 2011).

### 2.4.2 Kundrelationer

Alla företag är beroende av sina kunder för att kunna skapa en god lönsamhet och därmed blir också relationen till kunderna en avgörande aspekt för att skapa denna lönsamhet. Relationer kan vara väldigt komplexa då kunderna oftast ställer stora krav på sina leverantörer genom att

exempelvis kräva specialanpassade produkter för deras specifika ändamål, i många fall även för framtida produktbehov. Man kan således konstatera att det finns både fördelar och nackdelar med kundrelationer. Genom att välja sina relationer med omsorg, som tidigare nämnts, kan man dock maximera de positiva egenskaperna. (Ford et. al, 2011).

Att uppnå nära relationer är inte bara en stor fördel för leverantören utan kan förhoppningsvis också bidra med ett stort värde för kunden. Genom att ingå partnerskap skapas en brygga mellan leverantören och kunden som ger kunden en chans att ta del av leverantörens resurser. Genom leverantören kan kunden också få tillgång till mer avlägsna resurser genom leverantörens olika nätverk (Ford et. al, 2011).

### **Kännetecken hos kundrelationer**

Enligt Ford et. al, 2011 finns det fyra olika parametrar som kännetecknar relationen med kunder, de är under ständig förändring, kunderna är alltid delaktiga i förändringen, alla relationer är unika och de är allt som oftast väldigt komplexa.

- **Ständig förändring.** Relationen med kunderna är en process som hela tiden kräver flexibilitet, både från leverantören och från kunden. Under tiden som relationen pågår kommer uppfattningen av vissa saker att ändras hos de inblandade parterna, man kommer att hitta nya sätt att gå tillväga, man hittar nya problem som måste lösas eller befintliga problem som kräver smartare lösningar. En kundrelation kräver en regelbunden utveckling för att inte bli för bekväm.
- **Delaktighet från kunderna.** En kundrelation måste hela tiden ta hänsyn till kunden för att kunna utvecklas. Detta är en förutsättning för att skapa goda kundrelationer. Både leverantörerna och kunderna bör ha en gemensam uppfattning om vad man kan förvänta sig av relationen, detta innebär i sin tur att båda parter måste skapa de förutsättningar som krävs för att uppnå dessa förväntningar. En leverantör erbjuder ofta skraddarsydda lösningar enligt sina kunders önskemål, detta är ytterligare en anledning till varför delaktigheten från kunderna är så viktig.
- **Unika relationer.** Varje kundrelation är unik i sin utformning eftersom ingen kund har behov av exakt samma erbjudande som någon annan. Vissa kundpreferenser kan naturligtvis stämma överens med varandra fastän andra preferenser avviker. Exempelvis så kan någon kund lägga stor vikt på en god service till skillnad från en annan kund som kanske värderar logistiska krav högre. Detta innebär att varje kundrelation måste utformas tillsammans med kunden för att man ska kunna komma med ett erbjudande som är skraddarsytt för varje specifikt kundbehov.
- **Komplexitet hos kundrelationer.** På grund av att varje kunderbjudande på något sätt är unikt blir också komplexiteten av alla kunds specifika erbjudanden stor. I och med att olika kunder värdesätter olika parametrar av ett erbjudande så skapas en mängd olika parametrar som en leverantör måste ta hänsyn till när man försöker uppfylla maximalt värde för kunden.

### **2.4.3 Hantering av pågående kundrelationer**

När ett företag väl uppnått en bra kundrelation fortsätter arbetet med att försöka behålla den. Detta åstadkommer man genom att förbättra sina erbjudanden till kunderna och därigenom erhålla en ökad lojalitet. De nätverk som skapas genom olika kundrelationer är också något som man hela tiden bör arbeta med så man fördelar de resurser som man har till förfogande på rätt sätt och till rätt kund. En risk kan annars vara att specifika resurser som en viss kund kräver går åt till att uppfylla kraven hos någon annan aktör inom nätverket. Företag bör alltså hela tiden se långsiktigt på sina relationer för att hela tiden se till så man fördelar sina resurser

rätt som i sin tur leder till utveckling enligt kundernas önskemål. Konkurrens från företag som kan erbjuda kunderna liknande tjänster eller vidareutvecklade erbjudanden är också en aspekt som man måste ha koll på för att få behålla sina pågående kundrelationer. Eftersom det alltid finns andra företag som kan erbjuda kunderna liknande lösningar (Ford et.al, 2011).

#### **2.4.4 Organisering av relationer med enskilda kunder**

Ford et. al (2011) framhåller tre element som är speciellt viktiga att tänka på då man ska organisera en relation, personlig interaktion, uppfyllnad samt definiering och omdefiniering av erbjudandet till kunden.

**Personlig interaktion** är en väldigt viktig del i en personlig relation. Användningen av reklam för att marknadsföra sig är ofta väldigt begränsad då man har att göra med affärsrelationer, då krävs det istället en mer personlig kontakt med kunden för att skapa ett förtroende. Ett väldigt tydligt exempel på en personlig interaktion är mellan försäljningsorganisationen och inköpsorganisationen hos två företag. I detta fall krävs ofta en personlig dialog för att kunna diskutera eventuella problem och för att kunna ge råd och tips. Personlig interaktion är extra viktig i början av en relation för att knyta kontakt och minska avståndet mellan de inblandade aktörerna. De utmaningar som företag ofta möter är hur man skapar en konsistens i den personliga kommunikationen så man förmedlar ett klart budskap och kan styra relationen i en förutbestämd riktning (Ford et. al, 2011).

**Uppfyllnad** kan definieras som hur väl en leverantör lever upp till det man på förhand lovat sina kunder. Uppfyllnad kan handla om att tillgodose kundens önskemål eller att leverera en viss produkt i tid. Leverantören måste således tillhandahålla sina resurser rätt, samtidigt som kunden måste ställa krav och följa upp om leverantören uppfyller det som utlovats. Graden av uppfyllnad som en kund upplever utifrån leverantörens erbjudande och förmåga kan dock variera. Exempelvis så kan en kund vara beredd att acceptera en lägre grad av uppfyllnad, i form av till exempel försenad leverans, om man beställt en nyutvecklad innovativ produkt som kommer att lösa ett stort problem (Ford, et al., 2011). Däremot är toleransen mot störningar mindre när det gäller mer standardiserade produkter eller tjänster som inte ställer högre krav på leverantören än normalt.

**Definiering av erbjudandet** är något som enligt Ford et. al (2011) måste ske mellan leverantören och kunden. Med tanke på att de problem och förmågor som både leverantören och kunden har idag med största sannolikhet kommer att förändras över tiden kommer också erbjudandet att behöva omdefinieras. Detta är oftast lättare att genomföra då erbjudandet består av en materiell produkt än om det består av mer immateriella råd och anpassningar.

### **2.5 Erbjudandet**

Denna studie avser bland annat att belysa hur olika kunder inom e-handel ser på sitt framtida behov av förpackningar. Detta är viktig information för leverantörerna i deras arbete med att utforma erbjudanden som på bästa sätt möter kundernas behov. Erbjudandets innehåll och graden av värdeskapande blir i sin tur en viktig faktor då kunderna väljer sina leverantörer.

Som leverantör måste man hela tiden kunna erbjuda sina kunder någon form av erbjudande som tillgodoser deras specifika behov. Varje enskild kund har därmed också olika krav på vad som anses vara en tillfredsställande produkt eftersom kunderna bedriver olika verksamheter och stöter på problem som är specifika för just sin verksamhet. Dessa parametrar kan naturligtvis ändras i takt med att både leverantören och kunden utvecklas för att hela tiden anpassas efter kundens specifika önskemål. Olika kunder värdesätter olika parametrar av en



leverantörs olika erbjudanden. Ford et. al, 2011 har kartlagt fem olika parametrar som spelar en viktig roll för de flesta kunder då de tar ställning till ett leverantörserbjudande, nämligen produkten, service, rådgivning, logistik samt pris och kostnader.

- **Produkten.** Är den del som kan anses som fysisk i ett erbjudande samt den del som kunden kan använda för att uppfylla sitt specifika behov. Produkten är som sagt bara en del av erbjudandet och måste konstrueras med hjälp av övriga parametrar för att skapa värde för kunden (Ford et. al, 2011).
- **Service.** Denna parameter blir allt mer viktig i takt med att allt fler kunder väljer att lägga över ansvaret för teknologisk utveckling, resurser och aktiviteter, som de är i behov av, på sina leverantörer. Detta handlar mycket om att spara kostnader för kunden som kan köpa nödvändig kunskap och tjänster istället för att själv tillhandahålla dessa resurser och de kostnader som detta ger upphov till (Ford et. al, 2011).
- **Rådgivning.** Denna parameter skapar en ökad förståelse för kunden runt de erbjudanden som erbjuds. Rådgivning kan handla om att få ut så mycket värde som möjligt av en produkt som ingår i ett kunds specifikt erbjudande eller att vägleda kunden vid val av ett erbjudande som kommer att ha stor inverkan på deras framtida verksamhet. Detta kräver dock en hel del kommunikation mellan leverantör och kund (Ford et. al, 2011).
- **Logistik.** Handlar om att transportera en vara från en plats till en annan och kan ha stor inverkan på det slutgiltiga erbjudandet. Logistikerna anpassas oftast efter marknadsläget och produkten. Kunder som kräver responsivitet vill ha snabba transporter och i detta fall blir logistiken en avgörande parameter för den totala upplevelsen av erbjudandet, eftersom kunden kräver att få sin produkt levererad på rätt sätt vid rätt tidpunkt (Chopra & Meindl, 2012).
- **Pris och kostnader.** Denna parameter är en central del i erbjudandet eftersom den i hög grad både påverkar leverantören och kunden. Kunden vill erhålla ett så lågt pris som möjligt samtidigt som leverantören vill tjäna så mycket som möjligt. Denna parameter kräver en diskussion mellan leverantören och kunden för att komma fram till vad kunden anser som en rimlig kostnad för att erbjudandet ska anses som attraktivt. Leverantören vill samtidigt få en rimlig ersättning i förhållande till de kostnader som lagts ned (Ford et. al, 2011).

### ***2.5.1 Värdeskapande processer i erbjudandet***

Erbjudanden är till för att skapa värde för kunderna, detta värde kan skapas på olika sätt och det finns därmed olika definitioner på vad kundvärde egentligen är.

Grönroos (2011) ser på värde som ett samspel mellan ett antal olika processer som kallas interaktion eller relationsmarknadsföring. Inom relationsmarknadsföringen förekommer ofta utbyten mellan leverantören och producenten i en likformig riktning. Leverantören stödjer oftast enbart en process hos producenten i den horisontella riktningen, nämligen information. Denna modell symboliserar hur olika tjänster flödar i den horisontella riktningen och hur kunden blir en del av den värdeskapande processen. Grönroos (2011) menar att alla de processer som ställs till förfogande för en kund bidrar till att öka kundvärdet och är av stor betydelse för kundens relation till företaget. Kunden blir således en del av interaktionsprocessen tillsammans med leverantören och producenten och får i och med detta en möjlighet att påverka slutprodukten.

Grönroos (2011) menar att kundvärde har olika betydelse beroende på vilken roll leverantören och kunden har till varandra. Leverantörens roll består inte enbart av att leverera en produkt eller tjänst till kunden utan innefattar även hur pass bra tidtabeller följs och hur pass anpassningsbar produkten eller tjänsten är för att tillgodose kundens behov. En annan sak som enligt Grönroos (2011) skapar kundvärde är leverantörens förmåga att hantera kvalitetsproblem och missade leveranser. Det kundvärde som kunden i sin tur upplever beror på hur pass väl leverantören uppfyller kundens krav genom sina produkter och tjänster. Enligt Grönroos (2011) kan leverantören öka kundvärdet genom att erbjuda kunden olika kringtjänster som komplement till att understödja kundernas affärsprocesser.

Anderson & Narus (1998) menar att kundvärde är det som kunden upplever i monetära termer av tekniska, service, ekonomiska och sociala förmåner i utbyte mot det pris som kunden får betala till marknaden. Med monetära termer menar Anderson & Narus (1998) exempelvis kronor per timme och med förmåner avses hur mycket kunden värdesätter extra förmåner och hur mycket man är beredd att betala för att upprätthålla dessa förmåner. Anderson & Narus (1998) menar att det värde en kund får i utbyte mot det pris denne betalar kan avspeglas genom två viktiga parametrar, nämligen värde och pris. Värdet påverkas inte av att priset höjs men däremot påverkas hur mycket kunden är beredd att betala för det erhållna värdet. En annan avvägning enligt Anderson & Narus (1998) är huruvida priset är värt att betala eller om det rent av är mer lönsamt att producera produkten själv.

Ytterligare ett synsätt på kundvärde kan definieras av Khalifa (2004) som bland annat beskriver "value components" som innehåller tre olika komponenter på värde, förväntade värden, neutrala värden och oförväntade värden. Förväntade värden är en egenskap hos en produkt eller en tjänst som man som konsument förväntar sig ska finnas där. Det förväntade värdet kan aldrig vara värdehöjande utan skapar enbart ett missnöje om det saknas. Neutrala värden både förväntas och begärs av kunden. Dessa värden skapar ett missnöje om de saknas men kan skapa olika grad av tillfredsställelse beroende på hur väl det uppfyller kundens förväntningar. Oförväntade värden är egenskaper som kunden inte förväntar sig hos en produkt eller tjänst och skapar därmed en hög grad av tillfredsställelse. Dessa värden skapar heller inget missnöje om de uteblir eftersom kunden inte förväntat sig dem.

Khalifa (2004) beskriver också begreppet "mean ends" som innebär att kunder kan ta till sig värden av produkter och tjänster genom tidigare erfarenheter. Khalifa (2004) beskriver denna process som en länk mellan en produkts egenskaper och personliga värderingar hos kunden under en beslutsprocess. Kundvärde kan också skapas från tidigare erfarenheter av produkter och tjänster. Då kunden genom tidigare erfarenheter vet vad som skapat personligt värde använder man denna erfarenhet i sitt framtida beslutsfattande av olika produkter och tjänster.

### ***2.5.2 En utökad syn på kundvärde***

Enligt Ulaga et. al (2011) kan företag skapa högre kundvärden genom att öka sin förståelse för kundernas affärsmodeller och på så sätt utarbeta marknadserbudanden som på ett bättre sätt skapar ekonomiska fördelar för kunderna. Ulaga et. al (2011) pratar om värdebaserad försäljning som en viktig faktor för att lyckas med de värdeskapande processerna inom ett företag eller organisation. Med detta menar Ulaga et. al (2011) att säljarorganisationen inom ett företag ska arbeta för att skapa värdeprocesser kopplade till de kunder som företaget har. Detta ställer stora krav på välutvecklade försäljningsorganisationer som har ett nära samarbete med sina kunder samt med en klar strategi för hur arbetet med skapandet av värdeprocesser ska bedrivas.

En värdebaserad försäljning ska enligt Ulaga et. al (2001) inte fokusera på att möta kundernas behov och på så sätt skapa värde utan fokuserar mer på att försäljningsorganisationen inom ett företag ska kartlägga kundernas verksamhet och hur de arbetar för att kunna erbjuda lösningar på problem som går att identifiera i verksamheten. Detta ger kunderna en möjlighet att effektivisera sin verksamhet och spara kostnader eller öka sin lönsamhet. Detta värde är kanske inte alltid lika tydligt som när ett företag fyller sina kunders behov genom en ny produkt eller tjänst (kundorienterad försäljning) men kan bidra till att hela deras verksamhet utvecklas och på så sätt skapa ett eventuellt högre värde på längre sikt. Denna typ av strategi kan i många fall förknippas med service och kringtjänster som på sikt kan stärka kundernas organisation. Målet är också att försöka skapa värden, inte bara för kunden utan också inom den egna organisationen, genom säljarnas nära kontakt med kunderna skapas värdeskapande nätverk som verkar i båda riktningarna. Detta agerande av en försäljare eller säljarorganisation kan också enligt Ulaga et. al (2011) kallas för relationsförsäljning eller partnerskapsbeteende.

Ulaga et. al (2011) menar sammanfattningsvis att olika försäljarbeteenden kan ha stor påverkan på det värde som en kund erbjuds men även det värde som skapas för det egna företaget. Nyckeln till detta är att ha en väl utvecklad säljarorganisation med en god relation till företagets kunder.

## 3 Metod

### 3.1 Forskningsansats

Studien utgår i första hand från en induktiv ansats som innebär att man först samlar in sina observationer och data för att sedan relatera det till ett teoretiskt perspektiv.

#### 3.1.1 Kvalitativ ansats

Arbetsgången för studien har varit att genom syftet och problemformuleringen utarbeta en teoretisk bakgrund som varit relevant för problemet och fungerat som ett hjälpmedel för att besvara de frågor som studien avser att belysa. Problemformuleringen och syftet har även legat till grund för valet av metod och baserar sig på en kvalitativ studie. Kvalitativa studier kan beskrivas som en metodik där man försöker belysa relationen mellan människor genom att försöka förstå eller hitta mönster i deras beteenden och handlingar (Trost, 2010). Eftersom kvalitativa studier är öppna i sin utformning och ger utrymme för personliga synpunkter och åsikter, är kommunikation en nyckelaspekt för att få fram denna information. Dessa studier lämpar sig väldigt väl om man vill erhålla personliga synpunkter och åsikter och vill rikta sig till en mindre grupp människor. Bryman (2008) menar att kvalitativa studier fokuserar på att beskriva samhället och hur människor agerar med hjälp av ord. Eftersom fokus ligger på deltagarna kan man erhålla material som är rikt på information med djupa analyser.

Till skillnad från kvalitativa studier är kvantitativa studier mer strikta och används främst då man vill erhålla mätbara värden av numerisk karaktär och där den undersökta populationen är stor. Vid kvantitativa studier är kommunikation ingen nyckelfaktor eftersom studien oftast bedrivs genom en envägskommunikation (Trost, 2010). En kvantitativ studie har en deduktiv ansats vilket innebär att man försöker förstå mänskligt beteende med hjälp av befintliga teorier (Bryman, 2008).

Utifrån studiens syfte har en kvalitativ ansats bedömts som mest lämpad eftersom datainsamlingen grundar sig på intervjuer med tio potentiella kunder till DS Smith Packaging. Antalet respondenter har således inte varit speciellt många och kommunikationen har på grund av detta varit viktig för att erhålla den information som ligger till grund för studiens resultat. Då studien vill försöka utforska hur olika aktörer inom både e-handels- och postorderbranschen ser på sin framtid och sin nuvarande relation till sina leverantörer krävs en djupare kunskapsbas som ger utrymme för populationen att ge sin helhetssyn på problemet. Detta motiveras också av att studien tagit formen av en fallstudie som beskriver hur man genom insamlande av fakta kan analysera vissa handlingar eller vissa enheter oftast i form av kvalitativa, komplexa och helhetsinriktade termer för att få en uppfattning om handlingen eller enheten i fråga (Merriam, 1993).

Eftersom DS Smith Packaging efterlyser dessa kunders syn på sin egen framtid är en induktiv ansats den mest lämpliga. En induktiv ansats innebär att det teoretiska ramverk som studien baserar sig på blir ett resultat av studiens observationer och slutsatser (Bryman, 2008). Deltagarna får en möjlighet att själva ge sin syn på branschen och hur man ser på sina leverantörer samt vad som kan komma att påverka dem i framtiden. Eftersom DS Smith Packaging var intresserade av branschens synpunkter måste studien utgå från kundernas perspektiv och låta dem styra hur det kommande resultatet kommer att gestalta sig.

### 3.2 Datainsamlingsmetoder

Insamlingen av data till en studie kan göras på flera olika sätt, vilken metod som är bäst lämpad beror på vad man har för avsikt att ta reda på samt hur stort material man behöver. Det är viktigt att rätt typ av metod används för rätt ändamål då trovärdigheten för studien ska bli så hög som möjligt. Två vanliga metoder för att samla in data är intervjuer och enkätundersökningar.

#### 3.2.1 Intervjuer

Intervjuer innebär att man tar kontakt med de personer som man vill ska delta i studien och ställer frågor som kan användas för att besvara en viss frågeställning. Intervjuer kan genomföras på ett antal olika sätt varpå två sätt är att intervjua sina deltagare personligen eller med hjälp av telefon.

Telefonintervjuer har den fördelen att de är billiga att genomföra samt underlättar intervjuandet om den intervjuade populationen är svår att få tag på. Enligt Bryman (2008) kan telefonintervjuer vara positiva om man har för avsikt att ställa känsliga frågor eftersom personer ofta kan ha lättare för att svara på sådana frågor över telefon, då de känner sig mer avslappnade, än vid personlig kontakt. Nackdelar med telefonbaserade intervjuer är att de i många fall inte kan hållas lika långa som en personlig intervju samt att man inte kan tyda kroppsspråket hos den intervjuade populationen.

Personliga intervjuer är ofta dyrare att genomföra eftersom de ibland kräver att intervjuaren är tvungen att transportera sig långa sträckor för att intervjun ska vara möjlig. Personliga intervjuer har dock stora fördelar, eftersom intervjuaren får en personlig kontakt med den intervjuade personen är det möjligt att inte bara med ord utan även med hjälp av kroppsspråk och ansiktsuttryck utläsa vad respondenten tycker och tänker (Bryman, 2008).

Intervjuer kan också vara upplagda på olika sätt med avseende på frågornas struktur, det går att urskilja tre klara strukturer.

**Ostrukturerade intervjuer** innebär att intervjuaren på förhand endast har förberett vissa huvudrubriker som intervjun ska behandla och där intervjuerna mer utformas som en öppen diskussion kring de uppsatta huvudrubrikerna (Bryman, 2008).

**Semi-strukturerade intervjuer** innebär att intervjuaren har sammanställt några specifika frågor som ska ställas samt ett antal huvudämnen som ska belysas under intervjun, ofta i form av en intervjuguide. Ordningsföljden på frågorna kan variera beroende på hur intervjun utvecklas (Bryman, 2008).

**Strukturerade intervjuer** utgår oftast från en färdig mall där intervjuaren sammanställt ett flertal specifika frågor som ska finnas med under intervjun. Intervjun följer sedan denna mall med avseende på frågornas ordningsföljd och formulering (Bryman, 2008).

#### 3.2.2 Val av intervjumetod

För att samla in nödvändig data till studien har både personliga- och telefonbaserade intervjuer genomförts av minst en representant från respektive företag. I och med att syftet för studien motiverar en kvalitativ studie föreligger intervjuer som det naturliga sättet att samla in data. Eftersom det rör sig om en induktiv ansats har intervjuer bedömts som det bästa alternativet då deltagarna får en chans att beskriva mera fritt hur de ser på problemformuleringen (Bryman, 2008). Intervjuerna är semistrukturerade utefter huvudteman som innehåller några specifika

frågeställningar. De frågeteman som finns med i intervjuguiden och som ansetts som viktiga för att besvara studiens frågeställning och syfte är de potentiella kundernas allmänna intryck av förpackningsbranschen, produktkrav, behov av service och rådgivning, logistik, syn på pris och kostnader, leverantörsrelationer, syn på värde samt framtidsutsikter. Semistrukturerade intervjuer ansågs som det bästa alternativet för denna studie då en klar struktur för intervjuerna finns samtidigt som deltagarna tillåts ge sina fria åsikter och synpunkter inom de teman som satts upp. Målet har varit att bedriva intervjuerna mer som en öppen diskussion än som en låst diskussion där de intervjuade endast svarar på specifika frågeställningar. Intervjuerna har i den mån det varit möjligt, med tanke på geografi och deltagarnas tillgänglighet, genomförts genom personliga intervjuer. I de fall där personliga intervjuer inte ansetts vara möjliga har istället telefonbaserade intervjuer tillämpats.

Intervjuer ger en chans till att kunna analysera den intervjuade i ett bredare perspektiv än bara muntligt. Bland annat kan kroppsspråk och tonlägen ge en indikation på vad den intervjuade populationen tycker och tänker i vissa frågor, detta är exempelvis inte möjligt om man väljer en kvantitativ bearbetning med enkäter som datainsamlingsmetod (Trost, 2010). Intervjuer ger också en möjlighet till att ställa nödvändiga följdfrågor samt be den intervjuade att utveckla svar som kan uppfattas som otydliga, vilket inte heller är möjligt vid en enkätundersökning. Andra fördelar med att använda sig av intervjuer istället för enkäter är att det blir lättare att ställa ett stort antal frågor och man kan vara säker på att frågorna blir besvarade i jämförelse med enkäter där svarsfrekvenserna kan variera (Bryman, 2008). Denna studie utgår från en relativt liten population vilket också är ett argument för att använda intervjuer framför exempelvis enkäter eftersom en liten population ger möjligheten att kunna lägga ned mer tid på varje deltagare.

### **3.3 Intervjuguiden**

När man förbereder en intervju är det ofta bra att använda sig av en intervjuguide som är strukturerad efter intervjuernas tillvägagångssätt. En intervjuguide fungerar som ett hjälpmedel för att strukturera intervjun. Intervjuguiden innehåller ofta de intervjufrågor som intervjupersonen vill ha besvarade och ibland innehåller den enbart en grov indelning av de teman eller områden som intervjun avser att beröra. Guiden ska vara flexibel i sitt utformande för att på bästa sätt gå att anpassa efter olika intervjupersoners synvinklar och svar. En intervjuguide bör också testas och eventuellt revideras löpande för att validiteten ska vara så hög som möjligt (Bryman, 2008).

Intervjuguiden i denna studie har utarbetats på med hjälp av de frågeställningar som studien haft för avsikt att besvara, men de har även formulerats i samråd med DS Smith Packaging för att frågorna ska vara så relevanta som möjligt. DS Smith Packaging har även bidragit med branschkunskap som har gjort det möjligt att ställa mer branschspecifika frågor och få tillgång till information som annars kanske varit svår att hitta. Frågorna har sedan strukturerats med hjälp av den teoretiska modellen.

Intervjuguiden har inletts med ett par allmänna frågor om de intervjuade personernas verksamheter och befattningar men har sedan tematiserats utifrån de frågeställningar som tagits upp i föregående avsnitt. Intervjuguiden presenteras i sin helhet i Bilaga 1.

#### **3.3.1 Test av intervjuguiden**

Intervjuguidens validitet och struktur har testats genom att handledare på SLU samt kontaktpersoner på DS Smith Packaging fått analysera frågorna och haft möjlighet att komma med kommentarer. Utifrån dessa kommentarer har intervjuguiden reviderats för att på bästa

möjliga sätt besvara den frågeställning, syfte och problemformulering som ligger till grund för studien.

Av de tio intervjuerna genomfördes de två första i form av testintervjuer för att se hur pass väl strukturen i intervjuguiden fungerade i praktiken samt för att se om behovet fanns av att eventuellt flytta, ta bort eller lägga till någon fråga. Efter testintervjuerna har intervjuguiden reviderats med avseende på flyt och struktur.

### **3.4 Etiska aspekter**

Etiska aspekter är något som man alltid måste ta i beaktande när man genomför en vetenskaplig studie för att inte riskera att publicera material som inte är lämpligt eller avsett för allmänheten att ta del av. Etiska aspekter finns med under hela studiens gång och är viktiga att beakta i förväg för att undvika senare problem (Kvale & Brinkmann, 2009).

Denna studie har framförallt beaktat de etiska aspekterna rörande konfidentialitet och ett informativt samtycke som Kvale & Brinkmann (2009) uttrycker som två av fyra centrala områden som kan bli föremål för etiska riktlinjer i en vetenskaplig studie. Dessa båda etiska aspekter har bedömts som relevanta för denna studie då den innehåller intervjuer som i vissa fall kan innehålla känslig information som den intervjuade populationen inte vill ska publiceras. Vad gäller intervjuer är det också viktigt att man verkligen förklarar för de intervjuade personerna vad studien går ut på samt vilka frågeställningar den kommer att fokusera på (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån dessa etiska riktlinjer, och sunt förnuft, har dessa frågor behandlats genom en bra kommunikation med de intervjuade personerna. Det som betraktas som konfidentiellt för ett företag kanske inte är det för ett annat och utifrån detta har en bra kommunikation varit viktig för att undvika onödiga missförstånd och försäkra sig om vad respektive företag ansett som konfidentiellt.

#### **3.4.1 Konfidentialitet**

Att en studie bedrivs konfidentiellt innebär att branschspecifik data som erhålls från deltagarna i studien inte kommer att avslöjas för andra. Eventuell information som kan komma att publiceras och som kan bli igenkänd av andra aktörer ska alltid godkännas av den berörda deltagaren innan den publiceras. Hänsyn ska alltid visas gentemot de deltagare som deltar i studien och man ska i största möjliga mån försöka skydda deras privata integritet. Om man genomför intervjustudier är det också viktigt att man delger deltagarna i intervjun vem som kommer att få ta del av den information som kommer fram under intervjun (Kvale & Brinkmann, 2009).

De företag som har deltagit i studien har samtliga fått information om vad studien avsett att belysa, att den skrivs i form av ett examensarbete samt vilka som kommer att få ta del av materialet. I de allra flesta fall har också företagen själva frågat vad som är syftet med studien samt belyst om de delger information som de inte velat ska finnas med i studiens resultat. Vad gäller konfidentialiteten mot DS Smith Packaging har det genom hela arbetet funnits en nära kommunikation där de fått ta del av material som eventuellt har innehållit känslig information. De har vid behov kommit med synpunkter på saker som de bedömt som konfidentiella, denna information har uteslutits från studiens material. DS Smith Packaging har fått ta del av vilka företag som deltagit i studien och de har även presenterats i studien, dock har samtliga företags åsikter och synpunkter hållits anonyma i enlighet med konfidentialitetsbegreppet.

### **3.4.2 Informerat samtycke**

Informerat samtycke innebär att man informerar deltagarna i studien om vad som är syftet med densamma samt hur den är upplagd. Man ska också klargöra om det finns några eventuella risker eller fördelar med att delta i studien. Det ska också framgå att deltagarna är med av egen fri vilja och att de när som helst kan dra sig ur om de anser att studien kan vara av känslig karaktär. Trots att man hela tiden ska informera deltagarna om syftet och upplägget med studien behöver man inte delge dem för mycket information eftersom det kan påverka deras åsikter och synpunkter under intervjun. Allt för specifika detaljer om studien kan leda till att deltagarna blir påverkade av informationen och ger mer specifika svar än vad de annars skulle gjort om informationen utelämnats. Målet för en intervjustudie är ändå att få deltagarnas spontana åsikter om ämnet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vad gäller informerat samtycke har arbetet bedrivits på samma sätt som vid hanteringen av konfidentiella uppgifter. Samtliga företag har vid bokning av intervjuerna fått information om vad studien avser att belysa och har valt att delta av egen fri vilja. Vad avser eventuella risker eller fördelar med att delta i studien har detta inte varit något som ansetts relevant eftersom några klara nackdelar eller fördelar varit svårt att spekulera i. En eventuell fördel skulle kanske vara att förpackningsleverantörerna blir mer medvetna om vad företagen har behov av och de på så sätt kan få sina behov uppfyllda.

## **3.5 Urval**

Trost (2010) tar upp två olika metoder som man kan använda sig av vid urvalet av den population som kommer att ligga till grund för kvalitativa intervjuer och således också studiens resultat. Dessa metoder är strategiskt urval och bekvämlighetsurval.

**Strategiskt urval** går ut på att man själv väljer sin population utifrån en homogen grupp där man i viss utsträckning även kan urskilja en grad av heterogenitet inom den homogena gruppen. Målet med denna typ av urvalsmetod är att få en population med en högre grad av variation så inte enbart en specifik typ av personer intervjuas. En högre grad av variation ökar också resultatets trovärdighet (Trost, 2010).

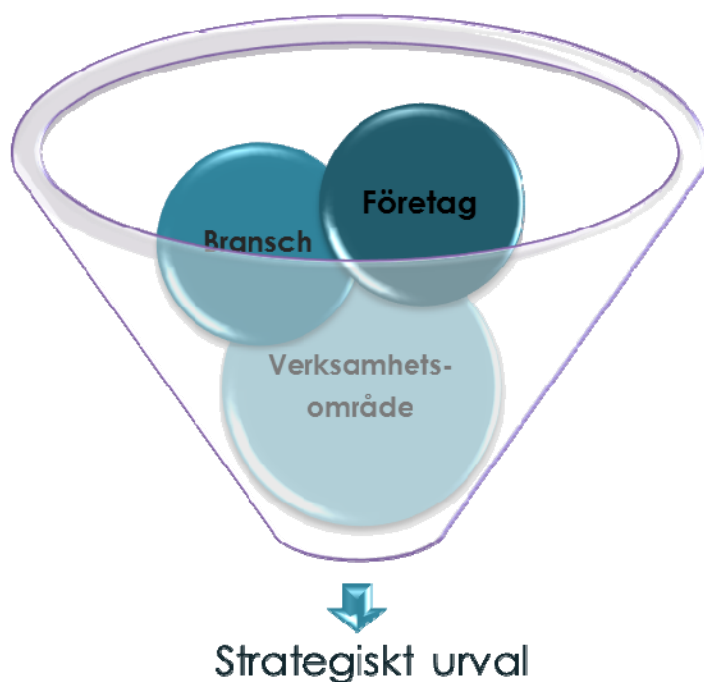
**Bekvämlighetsurval** bygger på att man samlar in sin population genom att tillfråga de personer som finns tillgängliga och är villiga att delta i studien. Bekvämlighetsurval sker ofta genom att annonsera i tidningar eller att helt enkelt hitta intervjupersoner i kön på snabbköpet. Populationen fylls sedan successivt på med hjälp av denna insamlingsmetod. Denna urvalsprincip är också en typ av strategiskt urval men skiljer sig ändå från ett renodlat strategiskt urval då populationen väljs ut slumpvis men där man ändå förhoppningsvis kan förvänta sig en viss variation (Trost, 2010).

### **3.5.1 Vald urvalsmetod**

Eftersom studien baserar sig på tre olika populationskategorier bestående av elektronikföretag, kläd- och skoföretag samt distributionsföretag så har urvalet genomförts strategiskt. Vid ett strategiskt urval fokuserar man först på att välja ut ett antal olika variabler eller karakteristiska egenskaper hos den studerade populationen som stämmer överens med den teoretiska referensram och det syfte som studien bygger på. En variabel kan exempelvis vara ett antal olika företag som i denna studie. Vidare delar man upp denna variabel, eller företagen, i mer specifika områden som branschtillhörighet, vilket i sin tur kan delas upp i olika verksamhetsområden. Detta tillvägagångssätt illustreras i Figur 4. Utifrån dessa parametrar väljer man sedan ut sina intervjupersoner och erhåller då en mix av personer från olika branscher med varierande verksamhetsområden (Trost, 2010). Ett strategiskt urval har i denna



studie ansetts som det bäst lämpade urvalsalternativet, eftersom urvalet av olika företag varit stort har även graden av variation varit lätt att identifiera.



Figur 4. Process vid strategiskt urval.

Alla personer som valts ut till intervjuerna har haft någon typ av övergripande ansvar på sin arbetsplats och är i daglig kontakt med företagets e-handelsverksamhet och förpackningshantering. Vid samtliga intervjubokningar har de mest lämpade personerna för ändamålet tillfrågats. Några av de personer som intervjuats har varit lagerchefer, logistikchefer och personer med ansvar för e-handelsverksamheten. Samtliga intervjupersoner och deras arbetsuppgifter kan åskådliggöras i Tabell 1. Utifrån denna urvalsmetodik valdes de tio deltagande företagen ut inom branscherna för elektronik, kläder och skor samt distribution. De företag som valdes har samtliga varit etablerade aktörer inom sin respektive bransch. Samtliga företag använder sig av e-handel som en försäljningskanal och detta är även en viktig del av deras distributionslösning. De utvalda branscherna är samtliga stora inom den svenska e-handeln och har därför betraktats som viktiga att ha med i studien med tanke på vikten i deras respektive åsikter och synpunkter. De olika branschtillhörigheterna kan betraktas som homogena företagsgrupper med heterogena verksamhetsområden. Urvalet av mer heterogena verksamhetsområden har ansetts som det bästa sättet för att kartlägga olika synpunkter och åsikter kring förpackningsbranschen.

Tabell 1. Sammanställning av intervjupersonerna

Intervjuade personer	Befattning	Företag
<b>Person 1</b>	Logistikansvarig	Scandinavian photo
<b>Person 2</b>	Inköpsansvarig	Ginza
<b>Person 3</b>	Nordisk lagerchef	Dustin
<b>Person 4</b>	Nordisk logistikchef och chefen för lager och service	Mediamarkt
<b>Person 5</b>	Logistik och lagerchef	Sportamore
<b>Person 6</b>	Chef för e-handelsverksamheten	Scorett
<b>Person 7</b>	Logistik och distributionsassistent	Ellos
<b>Person 8</b>	Lagerchef och supervisor	DB Schenker
<b>Person 9</b>	Arbetsledare	Captech distribution
<b>Person 10</b>	Platschef	Selector logistik

### 3.6 Tillämpning av teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverk som studien baseras på har utarbetats för att på bästa sätt kunna besvara de frågor som studien har avsett att belysa. Både teorierna och datainsamlingen har baserats på studiens syfte och frågeställning. Eftersom studien baserar sig på en induktiv ansats har det teoretiska materialet i första hand baserats på det insamlade datamaterialet, resultatet och analysen. Resultatet har dock under arbetets gång jämförts med olika teorier för att på ett bättre sätt stödja analysen. Den teoretiska modellen illustreras i Figur 5.

Teorierna kring innovation har använts för att belysa förutsättningar och processer för att skapa nya kundlösningar som skapar extra värde vilket är en viktig del i DS Smith Packagings arbetssätt. Detta har också varit ett övergripande syfte med studien. Teorierna kring innovation omfattar bland annat olika definitioner på innovation men även olika typer av innovation och vad de innebär. Avsnittet behandlar även innovation av ett företags affärsmodeller och hur de kan påverka nya kundlösningar och idéer.

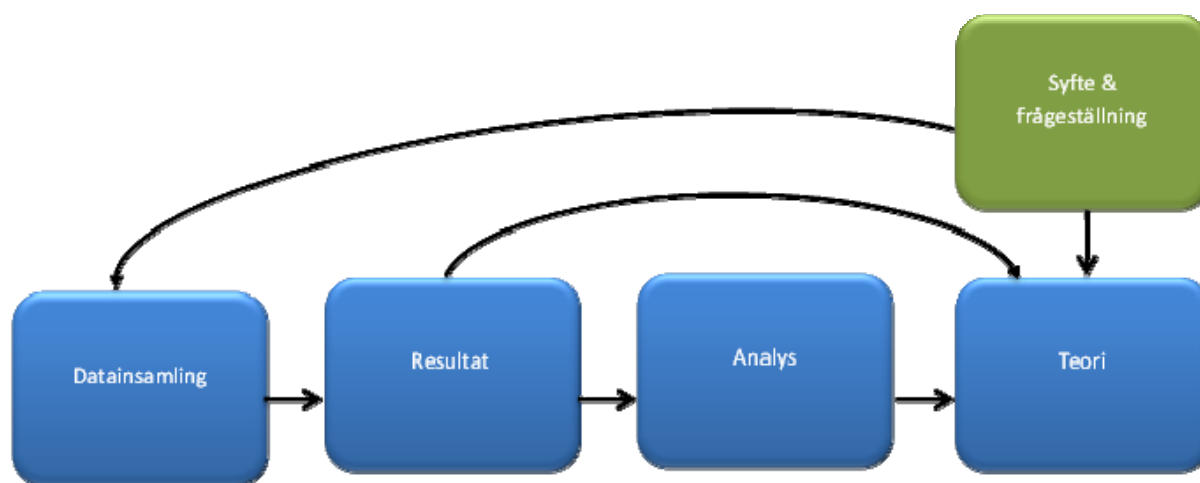
Teorierna som berör teknologisk anpassning behandlar hur konsumenter och företag hela tiden måste försöka anpassa sig till en marknad som är under ständig utveckling exempelvis genom nya försäljningskanaler. Teorierna beskriver olika modeller för hur konsumenter och företag anammar olika typer av innovation samt vilka faktorer som avgör en aktörs lojalitet gentemot en ny innovation. I denna studie har e-handeln betraktats som en ny teknologisk kanal för försäljning vilket kommer att kräva en viss teknologisk anpassning från såväl konsumenter som från leverantörer.

Teorierna som fokuserar på marknadsstrategier för leverantörer beskriver hur man som marknadsledare av en viss marknad kan gå till väga för att behålla sin starka position och använda den som en konkurrensfördel. Avsnittet kommer även att belysa strategin för leverantörer att nischas sig inom ett specifikt område på en marknad. Då DS Smith Packaging kan betraktas som en stor leverantör på den svenska förpackningsmarknaden är det viktigt hur

de lägger upp sin marknadsstrategi utifrån sina förutsättningar för att på bästa sätt kunna möta kundernas behov.

Teorierna kring relationsmarknadsföring beskriver hur leverantörer kan hantera sin relation med kunderna som köper deras förpackningar. Avsnittet belyser också vikten av en nära relation till sina kunder samt hur man som leverantör kan hantera sina pågående kundrelationer. Både kunder och leverantörer av förpackningar belyser vikten av nära relationer till varandra för att kunna upprätthålla ett bra samarbete som i sin tur leder till värdeskapande processer.

Teorierna som berör leverantörers kunderbjudanden beskriver hur leverantörer av exempelvis förpackningar måste kunna erbjuda sina kunder produkter som tillgodoser deras behov samt bidrar till att de framstår som attraktiva leverantörer i kundens ögon.



Figur 5. Tillämpning av teoretiskt ramverk.

### 3.7 Datainsamling

All datainsamling har skett genom kvalitativa intervjuer, delvis genom personlig kontakt med de intervjuade personerna men också genom telefonintervjuer i de fall där personlig kontakt inte varit möjlig. Alla personer som valts ut till intervjuerna har haft någon typ av övergripande ansvar på sin arbetsplats och är i daglig kontakt med företagets e-handelsverksamhet och förpackningshantering. Vid samtliga intervjugubokningar har de mest lämpade personerna för ändamålet tillfrågats. För att kunna fokusera på de intervjuade personerna och för att slippa anteckna allt som sagts under intervjuerna har inspelning av samtliga intervjuer genomförts. Inspelningarna har också varit till stor hjälp då resultatet har analyserats eftersom möjligheten att kunna lyssna på intervjuerna igen bidragit till att ingen information har riskerats att bli utelämnad. Samtliga intervjuer har pågått mellan 30-60 minuter och de har sammanställts i ett 32 sidor långt dokument. Resultatet har kategoriserats enligt de frågeområden som legat till grund för intervjuguiden och som utformats med hjälp av det teoretiska ramverket. För att skapa en bra struktur under intervjuandet har intervjuguiden använts som ett hjälpmedel. För att göra arbetet med att analysera det insamlade materialet så lätt som möjligt har samma intervjuguide använts till samtliga intervjuer för att lätt kunna jämföra de olika svar som erhållits från de olika företag som deltagit i studien.

Samtliga intervjuer har inletts med att den intervjuade personen fått berätta om sin roll i organisationen samt ge en kort beskrivning av företagets verksamhet. Därefter har den intervjuade personen fått beskriva hur företagets e-handel utvecklats under de närmaste åren

samt hur man tror den kommer att utvecklas i framtiden och hur detta i så fall kommer att påverka deras behov av förpackningar. Utifrån detta har de fått beskriva vilka krav de ställer på sina leverantörer utifrån deras behov av olika produkter, service, rådgivning, logistik, pris och kostnader, leverantörsrelationer samt vad de värdesätter hos sina leverantörer. Kompletterande frågor har därefter ställts med betoning på ämnen som inte berörts utifrån de områden som finns med i intervjuguiden.

### **3.7.1 Reliabilitet**

Kvale & Brinkmann (2009) definierar reliabilitet som forskningens tillförlitlighet. Med tillförlitlighet avses möjligheten att kunna reproducera studien vid andra tidpunkter och av andra personer samt hur troligt det är att erhålla samma resultat. Studiens tillförlitlighet behandlar också risken att erhålla olika svar av studiens intervjupersoner beroende på vem som genomför intervjuerna.

För att öka reliabiliteten i studien har ett flertal åtgärder genomförts. Vid utformandet av det teoretiska ramverket som resultaten ska gå att härleda till har endast vetenskapliga källor använts. Under samtliga intervjuer har inspelning genomförts för att ingen information som förmedlats under intervjuerna ska gå förlorad. För att på bästa sätt kunna tillgodogöra sig branschkunskap vad avser förpackningsindustrin har regelbunden handledning och kommunikation med DS Smith Packaging genomförts. I resultatet har inga egna tolkningar genomförts utan all data baserar sig enbart på vad respektive företag svarat på de olika intervjufrågorna samt hur de själva ser på förpackningsbranschen.

Eftersom denna studie behandlar aktörer som erbjuder e-handel samt deras behov av olika typer av förpackningslösningar kan man tänka sig att dessa behov kommer att förändras beroende på hur e-handeln kommer att utvecklas i framtiden samt i sin tur även studiens reliabilitet. Utifrån studiens frågeställningar har dessa aktörer idag ett visst behov som troligtvis inte kommer att förändras från en dag till en annan, intervjuerna kan säkerligen omformuleras om man vill erhålla annan information. Studien borde dock relativt enkelt gå att återskapa om den genomförs inom en tidsram som inte bidragit till ändrade förutsättningar på e-handelsmarknaden som påverkat aktörernas olika behov. Självklart kan man även i dagsläget hitta aktörer inom samma bransch som har olika förutsättningar och behov men utifrån studiens givna aktörer bör inte resultatet bli allt för varierande. Tidpunkten är troligtvis den mest avgörande faktorn för om en liknande studie skulle ge ett likvärdigt resultat.

Andra saker som också kan komma att påverka resultatet är naturligtvis intervjuarens förhållningssätt till sina intervjupersoner som kan variera från person till person. Detta förhållningssätt kan kanske i viss mån påverka de intervjuade personernas svar och agerande. Detta fenomen är svårt att spekulera i eftersom man på förhand inte vet vad som skiljer två intervjuares agerande åt samt hur de bemöter sina intervjupersoner. I denna studie har samtliga intervjuer varit väl förberedda med en klar struktur över hur intervjun ska fortlöpa.

### **3.7.2 Validitet**

Validitet är enligt Kvale & Brinkmann (2009) ett mått på i hur hög grad den genomförda studien verkligen undersöker vad den avser att undersöka.

Studiens intervjuer och upplägg har i största möjliga mån försökt anpassas efter syftet samt ge svar på de frågeställningar som studien har haft för avsikt att belysa. Således har studiens metod och datainsamling baserats på dessa båda parametrar för att validiteten ska vara så hög som möjligt. Genom att följa de frågeområden som funnits med i intervjuguiden och som

baserar sig på studiens syfte och frågeställning tillsammans med erhållen branschkunskap har intervjuerna kunnat genomföras i enlighet med dessa parametrar.

Graden av validitet påverkas också av studiens koppling till den teoretiska bakgrunden som också den i grunden baserar sig på syftet och den uppsatta frågeställningen.

Kopplingen mellan dessa båda delar har också genomförts på ett så tydligt sätt som möjligt med tanke på validiteten. Syftets budskap har utarbetats för att ligga till grund för varje del i studien. Metoden, intervjufrågorna och resultatet har hela tiden anpassats efter studiens syfte och frågeställning för att verkligen ge svar på de frågor som studien avsett att belysa. Intervjufrågorna har exempelvis utarbetats för att resultatet på bästa sätt skulle kunna besvara syftet och frågeställningarna.

### **3.8 Sammanställning av resultatet**

Resultatet har sammanställts i enlighet med strukturen i intervjuguiden och har baserat sig helt på materialet från de genomförda intervjuerna. Först presenteras dock företagens respektive verksamheter samt hur de använder sig av e-handeln som en försäljningskanal. Intervjuerna har delats upp i ett antal olika frågeområden som berör företagens allmänna uppfattning av förpackningsbranschen, deras produktbehov, deras behov av service och rådgivning, deras krav på logistik, synen på pris och kostnader, deras leverantörsrelationer, vad de värdesätter för egenskaper hos sina leverantörer samt vad de har för framtidsutsikter. Företagens allmänna syn på förpackningsbranschen presenteras sist i resultatet eftersom det ger en sammanfattande bild av hur företagen ser på förpackningsbranschen, både med avseende på positiva och negativa egenskaper.

Inom respektive frågeområde har samtliga företags synpunkter och åsikter sammanställts och frågor som ansetts som extra viktiga inom varje frågeområde har sammanställts i tabellform för att kunna presenteras så lättöverskådligt som möjligt. Resultatet behandlar samtliga frågeställningar som funnits med i respektive frågeområde i intervjuguiden.

### **3.9 Analys av resultatet**

Analyser av resultaten från kvalitativa studier med en induktiv ansats kan genomföras på många olika sätt, två av de mer vanliga analysmetoderna är enligt Bryman (2008) analytisk induktion och grundad teori.

#### **3.9.1 Analytisk induktion**

Analytisk induktion innebär att man söker allmänna förklaringar på olika fenomen genom att försöka hitta data som stödjer en definierad hypotes, arbetet pågår tills inga förklaringar avviker från den uppsatta hypotesen (Bryman, 2008).

#### **3.9.2 Grundad teori**

Grundad teori innebär att man analyserar data genom teorier som samlats systematiskt under forskningsprocessen. Teorierna växer således fram ur det insamlade datamaterialet. Denna metod skapar en relation mellan datainsamling, analys och teori som hela tiden samspelar med varandra (Bryman, 2008).

#### **3.9.3 Vald analysmetod**

I denna studie har analysen genomförts med utgångspunkt från en induktiv ansats men med metodiken för en grundad teori. Resultatet har även, med jämna mellanrum, kopplats till olika

teorier för att stödja det analytiska arbetet. Det insamlade datamaterialet bestående av samtliga intervjuer har efter sammanställningen legat till grund för det teoretiska ramverk som skapats. Analysen baseras på resultatet men avser att besvara de frågeställningar som finns med hjälp av de teorier som utvecklats under förberedelserna och genomförandet av datainsamlingen.

### **3.10 Svagheter med vald metod**

Alla metoder har sina svagheter. Kvalitativa intervjuer som använts i denna studie utgår generellt sett från en liten grupp människor och informationsbasen kan därmed betraktas som relativt tunn eftersom ett litet antal aktörer inom respektive bransch har intervjuats. I denna studie har dessutom varje aktör inom respektive bransch valts utifrån sina respektive kompetensområden. Detta har kanske inte skapat en generell bild av de specifika kompetensområdenas syn på förpackningsbranschen, då kanske endast en aktör inom ett specifikt kompetensområde blivit intervjuad. Andra aktörer inom samma kompetensområde kan ha helt andra åsikter och detta är naturligtvis en konsekvens av den lilla populationen som kvalitativa intervjuer i detta fall medfört. På grund av långa avstånd till några av de aktörer som deltog i studiens intervjuer krävdes i några fall telefonintervjuer istället för personliga intervjuer. Telefonintervjuerna skapar inte samma kontakt med de intervjuade personerna som personliga intervjuer. Personliga intervjuer bidrar till att kunna granska de intervjuade personerna på flera plan än bara verbalt, det går att iaktta personernas kroppsspråk samt i vissa fall observera om personerna kanske reagerar på ett anmärkningsvärt sätt på en särskild fråga. Denna typ av iakttagelser har inte varit möjlig att göra vid telefonintervjuerna och på grund av detta kan sådana iakttagelser som eventuellt hade haft betydelse för studien

## 4 Resultat

Resultatet är kategoriserat enligt strukturen i intervjuguiden och några av frågorna presenteras i tabellform. Företagens verksamheter och allmän information beskrivs närmare i Tabell 2.

Tabell 2. Sammanställning över de intervjuade företagen

Intervjuade företag	Bransch	Verksamhet	Produkt/tjänst
<b>Företag 1</b>	Kamera och foto	Ett av Nordens största företag inom kamera och foto. Cirka 50% av försäljningen sker via e-handel. Tror på ökad försäljning genom denna kanal.	Kamera och foto lösningar till både proffs och amatörer.
<b>Företag 2</b>	Musik, film och spel	All försäljning sker via e-handel. Sjunkande omsättning på grund av minskad efterfrågan. Fokuserar på att behålla de marknadsandelar man har.	Skivor, filmer och datorspel samt olika typer av tillbehör.
<b>Företag 3</b>	Hemelektronik	Försäljning av IT produkter till konsumenter och företag. Cirka 80% av försäljningen sker via e-handeln. Hård konkurrens men tror på en ökad försäljning.	All typ av teknisk hårdvara.
<b>Företag 4</b>	Hemelektronik	Har precis startat upp sin e-handel och kan redan nu identifiera en uppgång i försäljningen genom denna kanal.	All typ av hemelektronik, köksinredning och tillbehör.
<b>Företag 5</b>	Sportutrustning	Startade sin e-handel år 2010. All försäljning sker genom denna kanal. Från år 2010 har omsättningen ökat stadigt.	Allt inom sport och träningsutrustning.
<b>Företag 6</b>	Skor	Har arbetat med e-handel sedan år 2011. Är denna försäljningskanal som ökar mest i omsättning och den förväntas bli den största på sikt.	Skor
<b>Företag 7</b>	Kläder, skor och heminredning	Bedriver enbart e-handel och är för tillfället Nordens största e-handelsföretag. Försäljningen anses vara stabil.	Säljer allt inom kläder, skor och heminredning.

<b>Företag 8</b>	Distribution	Lagerhåller och levererar produkter till slutkund och tekniker. Har sett en explosionsartad ökning inom branschen.	Lagerhåller alla typer av produkter, främst hemelektronik och vitvaror.
<b>Företag 9</b>	Distribution	Renodlade datordistributörer som skräddarsyr datorlösningar. Sköter även tredjepartslogistiken till viktiga företagskunder.	Distribution av alla typer av datortillbehör.
<b>Företag 10</b>	Distribution	Arbetar med tredjepartslogistik åt företagskunder. Är idag stabila med stadiga intäkter. Målet är att öka sin omsättning genom att utöka sin kundbas.	Tredjepartslogistik åt företag.

#### 4.1 Branschanalys

Man kan konstatera att i stort sett samtliga företag bedriver en lönsam verksamhet. De ser sin e-handel som en viktig försäljningskanal av sina varor och tjänster, i synnerhet de som endast bedriver försäljning på internet. Många upplever dock en ökad konkurrens på sina produktmarknader, speciellt gäller detta för företagen inom elektronik där många nya aktörer etablerar sig på marknaden samtidigt som marginalerna är små. Detta har i många fall ledd till att företag blivit tvingade att lägga ned sin verksamhet. Ett av företagen har sett en tydligt stagnerad efterfrågan beroende på att konsumenter i allt större utsträckning använder sig av andra kanaler för att erhålla likartade produkter. De uttrycker att det i dagsläget endast gäller att försöka behålla de marknadsandelar man har.

Företagen inom branschen för kläder och skor kan inte urskilja samma konkurrenssituation trots att nya aktörer etablerar sig även inom denna marknad, mycket beroende på att marginalerna är högre. Företagen som till största del säljer kläder och skor är relativt stora företag inom sin bransch med en bred kundbas som de byggt upp under en längre tid. Denna kundbas kan betraktas som en av deras främsta framgångsfaktorer. Företaget som specialiserat sig på att sälja sportutrustning erbjuder en bred produktmix med ett flertal kända varumärken i sitt sortiment. Från år 2010 har de stadigt ökat sin omsättning och detta tror man är en utveckling som kommer att fortsätta eftersom man fortfarande ser goda möjligheter att kunna expandera ytterligare.

Företagen som har distribution av varor som sin kärnverksamhet påpekar att distributionen av varor ökar allt mer i takt med att allt fler produkter säljs på internet och kräver någon form av distribution till slutkund eller företag. Ett av dessa företag uttrycker följande:

*"Företag vill kunna fokusera på sina respektive kärnverksamheter, som är försäljning av sina produkter. De vill minimera sina utgifter för logistik och lagerhållning eftersom många företag tidigare haft allt för höga logistikkostnader"*



## 4.2 Förpackningsanvändning

I och med att företagen som granskats i studien bedriver olika verksamheter och således också säljer olika typer av produkter ser behovet och kraven på förpackningarna lite olika ut. Även behovet av nya lösningar varierar. Tabell 3 visar vilka typer av förpackningar som respektive företag använder sig av samt hur man definierar en bra förpackning.

Tabell 3. Företags förpackningsanvändning samt vilka egenskaper de premierar hos sina förpackningar

Intervjuade företag	Typ av förpackningar	Definition av en bra förpackning
<b>Företag 1</b>	Ytteremballage av wellpapp i olika storlekar men använder sig även av bubbelplast.	Styva och stöttåliga förpackningar som är funktionella.
<b>Företag 2</b>	Brevomslag i två storlekar, slitslådor i fem storlekar samt bokomslag. Samtliga förpackningar består av wellpapp.	Slimmade förpackningar anpassade för produkterna, av hög kvalite och till rätt pris.
<b>Företag 3</b>	Cirka femton olika typer av förpackningar i wellpapp. Används som ytteremballage till originalförpackningarna.	Hållbara förpackningar som är lätta för kunderna att hantera.
<b>Företag 4</b>	Slitslådor av wellpapp i väldigt varierande storlekar.	Hållbar för att skydda produkten, funktionell, ha ett tilltalande utseende, hög kvalite och ett bra pris.
<b>Företag 5</b>	Wellpapplådor, wellpappomslag och postorderpåsar avsedda för ytteremballage. Fyra storlekar på slitslådorna.	Hållbar, miljövänlig och ha en hög funktionalitet.
<b>Företag 6</b>	Använder sig av plastpåsar och i väldigt sällsynta fall wellpapplådor då godset är för stort för plastpåsar.	Hållbara, miljövänliga och ha ett bra pris
<b>Företag 7</b>	Traditionella wellpapplådor med botten och lock som finns i tre storlekar samt plastpåsar av varierande storlek.	Fokus ligger uteslutande på att förpackningarna ska vara hållbara och ha ett rimligt pris.
<b>Företag 8</b>	Slitslådor av wellpapp i cirka femton olika storlekar.	Förpackningarna ska vara avsedda för ändamålet, ha rätt storlek, rätt pris och en bra stabilitet.
<b>Företag 9</b>	Wellpappförpackningar i olika storlekar.	Förpackningarna ska vara hållbara och funktionella till ett bra pris.
<b>Företag 10</b>	Enbart wellpapplådor i fyra olika storlekar som används som ytteremballage. Har även små förpackningar i brevformat	Förpackningarna ska hålla en hög kvalite samt vara funktionella och flexibla.

Utifrån Tabell 3 så finns det en tydlig likhet bland företagen med avseende på vilka typer av förpackningar de använder sig av i sin dagliga verksamhet. Alla företag använder sig av wellpappförpackningar när man emballerar sina produkter. Förpackningarna skiljer sig åt främst vad gäller storlek och utformning men ett av företagen använder sig även av olika kvaliteter på wellpappen beroende på användning. De olika kvaliteterna skiljer sig åt i form av olika tjocklek. Genomgående är dock kvaliteten, i form av en hög hållbarhet, på förpackningarna viktig för företagen, samtliga företag anser att produkterna måste nå sina kunder oskadda vilket ställer höga krav på hållbarheten. Kravet på hållbarhet är ofta något som även påtalas av företagens egna slutkunder. Eftersom förpackningarna ska nå sina kunder

hela och rena krävs att hållbarhetsbegreppet innefattar alla typer av påfrestningar som en förpackning kan utsättas för vid en transport, exempelvis tåla stötar, stapling och i viss mån även väta. Majoriteten av företagen anser att kundernas helhetsupplevelse av köpet minskar om en produkt levereras i en trasig förpackning. Ett av företagen menar också att kunder som har beställt en premiumprodukt förväntar sig att allting som kan förknippas köpet också ska bidra med någon typ av extra värde inklusive en högkvalitativ förpackning.

För ett av företagen är vikten av rätt kvalitet särskilt viktig eftersom de använder sig av en automatiserad packlina som kräver en viss styvhet i wellpappen. I vissa fall har dock brister i kvaliteten skapat stora problem i packlinan. Detta berodde på att olika leverantörer påstått att man haft samma kvaliteter i sin wellpapp trots att det funnits stora skillnader i inblandningen av återvunnen wellpapp som försämrar förpackningarnas styvhet. Denna varierande syn på kvalitetsmått är något man tycker måste förbättras från leverantörernas håll. Företaget uttrycker följande:

*”Många leverantörer påstår ofta att de har samma kvalitet på sina förpackningar som andra leverantörer men när man granskar materialet på djupet, med tanke på inblandning av återvunnen wellpapp och tjocklek, visar det sig att detta inte stämmer. Denna granskning har dock blivit en nödvändighet för att undvika problem i den automatiserade linan som tidigare uppstått”*

För två av företagen är det även viktigt att kunna genomföra högklassiga tryck på wellpappen. Ett av dessa företag har bland annat som mål att i slutet av år 2013 ha det snyggaste e-handelspaketet på marknaden eftersom man tror att kunderna då kommer uppleva produkterna som mer exklusiva.

Endast ett av företagen använder sig av plastpåsar för att packetera sina produkter, detta är en kostnadsfråga då plastpåsar är betydligt billigare än en wellpapplåda. Plastpåsar anses också lättare att anpassa efter produkternas olika storlekar i jämförelse med wellpapplådor. Wellpappens miljömässiga fördelar är inget man valt att fokusera på då prisskillnaden spelar en alltför avgörande roll i relation till dessa fördelar.

Funktionalitet och flexibilitet är också två parametrar som fem av företagen anser som viktiga egenskaper hos en produkt. En hög funktionalitet definierar företagen främst som en förpackning med många användningsområden och som är lätt att använda samt hantera. Det ska gå snabbt att konstruera förpackningarna. Flexibilitet definieras som förpackningar vars storlek går att variera och anpassa efter godset. Företagen uttrycker att en stor produktmix med ett stort antal olika artiklar kräver förpackningar som är flexibla för att kunna anpassas till många olika storlekar och former.

Priset är också en viktig faktor som samtliga företag naturligtvis beaktar när de beslutar vilken typ av förpackning man beställer. Sex av företagen definierar priset som en viktig faktor när man väljer förpackning. Oavsett om företagen är måna om en bra kvalitet på sina förpackningar eller inte försöker de alltid förhandla fram ett så lågt pris som möjligt.

#### **4.3 Innovation**

Innovativa lösningar något som samtliga företag anser som viktiga. Företagen ser på innovation som någonting nytt som inte finns på marknaden idag och som på något sätt kan bidra till att underlätta deras förpackningshantering.

Innovation är delvis något som går att associera till funktionalitet och flexibilitet hos förpackningarna men det är också en faktor som även kan ta sig uttryck genom andra processer än bara den enskilda produkten (Trott, 2012). I Tabell 4 beskrivs hur respektive företag ser på behovet av innovativa lösningar.

Tabell 3. Syn på innovation och nya förpackningslösningar

Intervjuade företag	Syn på innovation och nya förpackningslösningar
<b>Företag 1</b>	Jobbar aktivt med att effektivisera den egna verksamheten. Måste förlita sig allt mer på innovativa lösningar då produktmixen och behovet av specialanpassade förpackningar ökar.
<b>Företag 2</b>	Behov av slimmade lösningar anpassade för sina specifika produkter. Litet behov av innovation på grund av standardiserade produkter. Allt arbete med innovation överläter man till sina förpackningsleverantörer.
<b>Företag 3</b>	Graden av innovation är väldigt viktig då man hela tiden vill utveckla sin verksamhet och är en stor konsument av wellpapp. Detta är något som man vill att leverantörerna ska vara engagerade i.
<b>Företag 4</b>	Är nya aktörer inom e-handel, tror att arbetet med innovation kommer att bli allt viktigare ju mer e-handeln expanderar. Siktat på att öka sitt utbud av artiklar och kommer då behöva mer specialanpassade förpackningar.
<b>Företag 5</b>	Väldigt viktigt med innovation men extra viktigt med förpackningar som leverantörerna anpassar efter hela distributionskedjan.
<b>Företag 6</b>	Innovativa lösningar ska utarbetas av förpackningsleverantörerna, de ska själva kunna presentera nya lösningar. Arbetet med innovativa ideer är dock väldigt viktigt.
<b>Företag 7</b>	Är positiva till nya lösningar som kan förbättra förpackningarna. Tycker detta är ett arbete som leverantörerna kan förbättra. Man skulle i framtiden vara beredda att byta till en leverantör som presenterar en ny smart lösning.
<b>Företag 8</b>	Är väldigt öppna för nya förslag som leverantörerna presenterar men det är oftast en kostnadsfråga. Nya lösningar och ideer är oftast för dyra. Behovet av nya innovationer är dock inte så stort.
<b>Företag 9</b>	Innovation är väldigt viktigt då man handskas med många olika produkter som ofta kräver nya typer av förpackningslösningar.
<b>Företag 10</b>	Viktigt med nya smarta lösningar som kan underlätta och effektivisera verksamheten. Förpackningsleverantörerna är bäst på well och ska förstå företagets verksamhet.

Utifrån Tabell 4 kan man konstatera att samtliga företag tycker det är viktigt med innovativa förpackningslösningar då de kan underlätta hanteringen och packningen av produkterna samtidigt som de kan bidra till att effektivisera hanteringen och i viss mån även hela verksamheten. Ett av företagen uttrycker att leverantörernas innovativa arbete även bör ta hänsyn till hela distributionskedjan från tillverkning av förpackningen hela vägen till slutkund. Förpackningarna ska således vara anpassade till de specifika produkter som de är avsedda för samtidigt som de exempelvis ska vara anpassade till transportörernas kostnader för att distribuera olika storlekar på paketen. Åtta av företagen menar att arbetet med innovation är något som man vill att förpackningsleverantörerna själva ska ta initiativ till. Det anses som väldigt positivt när leverantörerna själva kartlägger företagets verksamheter och försöker anpassa nya lösningar efter respektive företags specifika verksamhet. Leverantörerna ska, enligt många av de intervjuade företagen, arbeta för att förbättra företagskundernas respektive verksamheter. Samtliga företag tycker också att det är väldigt viktigt att

förpackningsleverantörerna är villiga att lösa problem och konstruera de lösningar som företagen ber om när sådana behov uppstår. Detta innebär att det oftast blir förpackningsleverantörerna som styr produktlivscyklerna och hur ofta förpackningarna byts ut mot andra förbättrade lösningar. En lösning som många av företagen använder sig av idag är rillade wellpapplådor med färdiga skarvar som går att skära ned och anpassas till olika godsstorlekar.

Ett av företagen uttrycker att nya innovativa lösningar oftast är väldigt dyra och inte anses lönsamma att införa. Företaget menar att förpackningarna oftast bara transporteras en väg och betraktas sedan som skräp. Företaget uttrycker följande:

*”Innovativa lösningar är något som leverantörerna är duktiga på att erbjuda och de kommer ofta fram med nya förslag på lösningar som vi anser kan passa in på ett bra sätt i vår verksamhet. Detta är dock oftast en kostnadsfråga då de idéer som presenteras oftast är alldeles för dyra och inte lönsamma för oss att satsa på.”*

Ett annat problem är att förpackningarna ofta går sönder när slutkunden öppnar dem, ett system för att öppna och stänga förpackningarna utan att riskera att de går sönder är därför en efterfrågad lösning. Detta skulle ju också kunna innebära att eventuella returerna kan skickas tillbaka i samma förpackning.

Nya lösningar som underlättar konstruktionen, bidrar till flexibilitet och enkel hantering är också eftertraktade funktioner, i synnerhet då åtta av företagen packar sina produkter manuellt vilket kan vara tidskrävande. Förpackningar som har en enkel hantering och är mer flexibla skulle kunna underlätta detta avsevärt. Flertalet av företagen använder sig idag av slitslådor som kan skäras ned till önskad storlek för att på bästa sätt anpassas till produktens storlek. Detta är exempel på god flexibilitet som flertalet av företagen tror kommer att bli allt viktigare i framtiden. Det är också ett steg i riktningen mot allt mer slimmade förpackningar för att maximera dess volym. Ytterligare en egenskap som det finns ett behov av är förpackningar som på ett bättre sätt skyddar ömtåliga produkter, flera av företagen använder sig idag av bubbelplast vid hantering av dessa produkter. En wellpapplåda som går att anpassa efter dessa produkters storlek samt med en funktion som minimerar användandet av bubbelplast skulle vara en efterfrågad lösning.

#### **4.4 Service**

Detta avsnitt beskriver hur de olika företagen ser på begreppet service samt vilka behov man har av service från sina förpackningsleverantörer. Service innebär i denna studie inte enbart service av maskiner och liknande utan även alla typer av kringtjänster som en leverantör kan erbjuda för att underlätta företagskunders verksamhet. Exempel på kringtjänster kan vara lagerhållning och leveranser med kort varsel.

Ett av företagen definierar en bra service som en nära kontakt där leverantörerna tar egna initiativ och besöker sina kunder regelbundet. Företagen som deltog i studien tycker samtliga att service är en viktig del i samarbetet med sina förpackningsleverantörer. De tycker att leverantörerna ska ha möjlighet att hjälpa till när problem uppstår och vara tillmötesgående. Snabbhet att agera är en nyckel, uppstår ett problem är det oftast bråttom vilket ställer krav på leverantörerna att bistå med hjälp snabbt, det kan exempelvis handla om snabba leveranser av nya förpackningar. Utifrån detta anser två av företagen att en geografisk närhet till sina leverantörer i vissa fall kan vara viktigt. Ett av företagen uttrycker tydligt att det är först när

allvarliga problem uppstår som det visar sig vilka leverantörer det går att lita på och anförtra sig åt.

En annan väldigt viktig del i servicearbetet är att leverantörerna kan bistå med lagerhållning av förpackningarna. Åtta av företagen menar att detta är en nödvändighet för att logistiken ska fungera, de har inte utrymme att lagerhålla dessa kvantiteter själva. I de allra flesta fall där leverantörerna står för lagerhållningen arbetar företagen med regelbundna avrop som räknas av från en fast årsvolym. Två av företagen har dock inte detta behov utan kan lagerhålla sina förpackningar själva, ett av dessa företag använder sig enbart av plastpåsar vilket underlättar lagerhållningen då de tar mindre plats än lösningar av wellpapp.

Två företag erbjuder att med jämna mellanrum få följa med sina förpackningsleverantörer på regelbundna studiebesök och mässor. Det kan också handla om demonstrationer av nya lösningar som eventuellt kan introduceras i den egna verksamheten. Ett av dessa företag säger följande:

*”Leverantörerna erbjuder exempelvis olika studiebesök för att visa olika typer av lösningar som finns på marknaden. Det är viktigt att leverantörerna kan erbjuda något utöver bara en förpackning eftersom sådana behov förr eller senare uppstår.”*

#### **4.5 Rådgivning**

Rådgivning berör i vilken utsträckning leverantörerna kommer med råd och tips som kan effektivisera och göra de intervjuade företagens respektive verksamheter bättre. Leverantörerna kan exempelvis ge råd och tips till sina kunder om de ser ett behov av en automatiserad lösning som skulle effektivisera deras förpackningshantering. Ett annat exempel på rådgivning kan vara förslag på nya förpackningslösningar som leverantörerna tror att kunderna kan vara i behov av.

Fyra av företagen har inget större behov av rådgivning, i form av exempelvis nya lösningar som kan effektivisera förpackningshanteringen, eftersom de redan anser sig veta hur verksamheten ska bedrivas på bästa sätt och de tror inte heller att utvecklingspotentialen är särskilt stor. Ett företag är dock väldigt lyhörda om leverantörerna presenterar nya lösningar och kommer med tips och råd vilket de ofta gör. Denna rådgivning är oftast mer fokuserad på nya typer av förpackningslösningar och mindre riktad mot tekniska verksamhetsförbättringar. Ofta kommer leverantörerna med tips och råd vid de regelbundna besök som genomförs mellan företagen och dess leverantörer. Ett av dessa företag beskriver hur man vid upphandling med nya leverantörer vill att de ska komma ut i företagets dagliga verksamhet för att se hur de använder sina förpackningar samt hur det dagliga arbetet bedrivs.

Utifrån detta kan leverantörerna sedan komma med eventuella råd och tips rörande användningen av förpackningarna och deras arbetssätt.

Fem av företagen anser att rådgivning är väldigt viktigt och en faktor som man tittar mycket på när man väljer sina leverantörer. Ett av dessa företag har på förhand uppsatta krav som leverantörerna ska uppfylla, dessa krav innefattar även rådgivning och tips på nya lösningar och produkter som introduceras på marknaden som man tror kan passa in i företagets verksamhet. Det kan vara produkter som är mer produktanpassade eller har förbättrade grafiska egenskaper. Behovet av råd och tips är något som företagen inte tror kan bli för stort, eftersom man ständigt vill utvecklas och bli bättre krävs råd och tips från de aktörer som har expertkunskaper inom sina respektive områden. Förpackningsleverantörerna är de aktörer som

vet mest om förpackningar och ska också dela med sig av denna kunskap, samtidigt anser företagen att de måste finnas en öppenhet för att lyssna och låta leverantörerna komma med förslag på förbättringar. I de fall där expertkunskapen inte finns hos leverantören ska de ändå kunna bistå med den experthjälp som behövs genom sitt kontaktnät, exempelvis om företagen ser ett behov av en automatiserad lösning för att effektivisera sin verksamhet. Ett av företagen uttrycker följande:

*”Alla leverantörer kan sälja wellpapp men det är expertisen vi vill åt samt vad de kan erbjuda utöver den enskilda produkten.”*

Ett av de fem företagen uttrycker extra mycket att man gärna ser att rådgivningen kommer direkt från konstruktörsleden, som ansvarar för konstruktionen av förpackningarna samt deras funktion, och inte bara från leverantörernas säljorganisationer. Konstruktörerna tycker man har bättre kunskap om vilka typer av förpackningar som ett specifikt företag kan vara i behov av samt hur det går att göra för att skapa smartare förpackningslösningar anpassade till en viss verksamhet. Samma företag tror också att de leverantörer som i framtiden kommer att erbjuda helhetslösningar och inte bara en produkt, kommer att bli vinnare.

Endast ett av de tio företagen använder sig av en leverantör som inte erbjuder konkret rådgivning. I detta fall anser man sig dock inte heller ha detta behov eftersom man själva anser sig veta hur verksamheten ska bedrivas på bästa sätt. De tror inte att förpackningsleverantörerna har så mycket att tillföra inom detta område.

#### 4.6 Logistik

I Tabell 5 redogörs för vilka krav som företagen ställer på sina leverantörer samt vilka faktorer man anser som viktigast ur ett logistiskt perspektiv.

Tabell 4. Företagens logistiska leverantörskrav

Intervjuade företag	Logistiska leverantörskrav
<b>Företag 1</b>	Hög leveranssäkerhet, leverantörerna ska också vara responsiva och kunna leverera dagen efter beställning.
<b>Företag 2</b>	Rätt, snabbt och snyggt är de logistiska faktorer som är viktigast både med avseende på förpackningsleverantörerna men också gentemot sina egna kunder.
<b>Företag 3</b>	Leveranssäkerheten är den absolut viktigaste faktorn, kunderna måste få sina produkter i tid. Leverantörerna ska även kunna erbjuda snabba leveranser vid akuta behov.
<b>Företag 4</b>	Leveranssäkerheten samt att förpackningarna levereras enligt avtal. Leverantörerna kör ut sitt emballage själva och kan därmed vara responsiva. Fördel med geografisk närhet.
<b>Företag 5</b>	Viktigt med hög leveranssäkerhet men ännu viktigare är leverantörernas förmåga att kunna lösa problem när de uppstår.
<b>Företag 6</b>	Snabba leveranstider är den uteslutande viktigaste faktorn.

<b>Företag 7</b>	Väldigt viktigt med leveranssäkerhet, i synnerhet då en del av förpackningarna beställs från Frankrike.
<b>Företag 8</b>	Korta ledtider, leverantörerna ska helst kunna leverera dagen efter en beställning. Leverantörerna har idag egen utkörning av förpackningarna vilket gör dem responsiva.
<b>Företag 9</b>	Korta leveranstider och en hög leveranssäkerhet är det viktigaste. Leverantörerna kör idag ut förpackningarna direkt från sitt eget lager vilket minskar leveranstiderna.
<b>Företag 10</b>	Har inte speciellt höga krav på leveranssäkerheten eftersom man har möjlighet till egen lagerhållning. Den viktigaste logistiska faktorn blir istället att ha rätt sak i lager.

Tabell 5 visar att i princip samtliga företag håller leveranssäkerheten som den absolut viktigaste logistiska faktorn följt av leveranstiderna. Detta underlättas många gånger av en geografisk närhet då företagen själva kan hämta upp sina förpackningar hos leverantören om ett akut behov skulle uppstå.

Två av företagen har möjlighet till egen lagerhållning på sina anläggningar och för dem är inte vikten av en hög leveranssäkerhet lika avgörande. För övriga företag står leverantörerna för lagerhållningen av förpackningarna och det kan med jämna mellanrum göra avrop utifrån de behov man har. Inget av företagen anser att dagens leverantörer har en dålig leveranssäkerhet. Det är oftast tillmötesgående och kan förse företagen med det de vill ha på kort tid.

Alla företag utom ett använder sig av inhyrda företag, främst Posten, DHL och Schenker, för distributionen av sina produkter. Ett företag har delvis egen distribution. Inget av företagen som enbart använder inhyrda företag tror att distributionen av produkterna kommer att ändras inom de närmaste åren då det med största sannolikhet skulle bli alldeles för dyrt att distribuera produkterna själva. Kraven på förpackningarna från distributionsföretagen är i stort sett detsamma som från företagen, de ska vara hållbara och tåla stötar för att hanteringen ska underlättas. I viss mån är även förpackningarnas förmåga att tåla tryck en viktig egenskap då de i vissa fall ska gå att stapla på varandra.

Distributionsstrukturen skiljer sig en del åt mellan företagen. Fyra av företagen försöker hela tiden beställa så stora volymer som möjligt för att eventuellt kunna erhålla ett lägre pris per förpackning. Fyra av företagen gör regelbundna beställningar genom avrop på en fastställd årsvolym som också priset baserar sig på. Priset per förpackning är således oberoende av beställningsvolym så länge de håller sig inom den förutbestämda årsvolymen. Två av företagen arbetar med mer flexibla beställningar beroende på hur behovet ser ut. Vid tillräckligt stora volymer kan leverantörerna erbjuda fri frakt. Flexibilitet vid leveranser och av leveransvolym är väldigt viktigt för dessa företag. Företagen och leverantörerna kan oftast anpassa sig till varandra för att minimera antalet leveranser. Företagen i fråga kan exempelvis beställa en pall extra enbart för att fylla en transport. Man försöker hela tiden arbeta för att underlätta för varandra.

Något som har uttrycks som en förbättringspotential vad gäller transporter är hanteringen av returpallar som ofta leder till stora kostnader eftersom företagen i många fall måste betala för dem. Detta tycker man att transportörerna skulle kunna ta med sig tillbaka och återanvända.

Vad gäller packningen av produkterna sker detta oftast genom manuell packning, två av företagen har dock automatiserade lösningar som bland annat packar och försluter förpackningarna samt monterar ihop de wellpapplådor som oftast används som förpackningsmaterial. Företagen som

inte använder sig av automatiserade lösningar anser sig inte heller ha behov av det då kostnaden skulle bli större än vinsten.

#### 4.7 Pris och Kostnader

Avsnittet pris och kostnader beskriver hur de olika företagen ser på förhållandet mellan pris och kvalitet för en förpackning samt hur man ser på dessa kostnader. Detta förhållande har varierat mellan företagen, några är mer kvalitetsfokuserade samtidigt som andra tycker att priset är en mer avgörande faktor när de väljer förpackningar. De företag som främst premierar en hög kvalitet är de som tillhandahåller högkvalitativa produkter och som kräver ett bra skydd men som också kanske bidrar till att ge slutkunderna ett bra helhetsintryck av köpet.

Generellt sett finns dock en vilja hos samtliga företag att betala ett något högre pris för en kvalitet som är lite bättre. Genom att göra detta räknar de med att slippa eventuella kvalitetsbrister som annars kunde ha uppstått och som skulle påverkat slutkundernas tillfredsställelse negativt. Oftast är det kunderna som styr detta förhållande mellan pris och kvalitet eftersom det i slutändan är kunden som ska vara nöjd. Genom att gå ned i kvalitet för att få ett lägre pris äventyrar företagen kundnöjdheten, detta är en risk som ingen är beredd att ta. Företagen riskerar också att antalet reklamationer ökar då fler produkter skadas.

Företagen som säljer och distribuerar elektronik är mer prisfokuserade eftersom elektronikbranschen brottas med små marginaler och måste jaga kostnader för att överleva. Exklusiva förpackningslösningar är därför ingen prioriterad kostnad. Naturligtvis ställs ändå vissa kvalitetskrav. Ett av dessa företag har dock kvalitet som sitt signum och vill att den ska genomsyra alla led. Ett av företagen uttrycker sig enligt följande:

*”Vi vill ha tillräcklig kvalitet på våra förpackningar så att kunden blir nöjd men är inte beredda att betala för överdimensionerande kvaliteter. Priset på förpackningarna är väldigt avgörande vid val av leverantör och är nog den faktor man lägger mest betoning på”*

Kvaliteten på förpackningarna är väldigt kundkravsbaserad, ibland krävs det specialanpassade lösningar då kunderna exempelvis beställt väldigt exklusiva produkter eller produkter som är svåra att packetera. I vissa fall kan förpackningarna vara specialanpassade efter kundernas specifika önskemål, beroende på hur mycket kunden är beredd att betala kan även kvaliteten anpassas efter kundens specifika önskemål. Företagen som inte säljer elektronik är mer fokuserade på kvalitetsfrågor och ett av dessa företag bytte nyligen leverantör på grund av brister i kvaliteten, med avseende på hållbarhet. Företagen är också beredda att betala för andra egenskaper, exempelvis leverantörlösningar som underlättar deras verksamhet. Det kan även handla om förpackningar som fyller flera olika funktioner och minskar företagets hantering och kostnad genom användandet av många olika typer av förpackningar. Om akuta behov uppstår önskar företagen att leverantörerna ska kunna leverera förpackningar med kortare leveranstid än vad som står i avtalet, detta är naturligtvis värt ett högre pris. Samma företag menar också att jakten på låga priser ibland kanske leder till en ökad kostnad i slutändan då kvaliteten inte är den rätta eller när leverantörerna inte är kapabla att lösa akuta problem. Ytterligare en intressant kommentar från ett av företagen är råvaruprisets påverkan på förpackningarnas pris. Ett företag tyckte att prisbilden på wellpappen alltför ofta förändras i takt med varierande råvarupriser. Företaget uttrycker exempelvis följande:



*”På grund av detta blir wellpappen en svår produkt att beräkna kostnaderna på eftersom en offert man erhåller från en leverantör kan vara irrelevant två månader senare då råvarupriset gått upp.*

*Att arbeta med wellpapp som förpackningsmaterial kan således vara en stor risk eftersom prishöjningarna slår lika oavsett om det berörda företaget är stort eller litet”*

#### 4.8 Leverantörsrelationer

I detta avsnitt beskrivs samarbetet mellan företagen och deras förpackningsleverantörer. I Tabell 6 beskrivs de olika företagens samarbetsformer med sina förpackningsleverantörer med avseende på kontraktsformer och grad av regelbunden kontakt.

Tabell 5. Kontraktsformer och ansedda egenskaper viktiga för ett gott leverantörssamarbete

Intervjuade företag	Kontraktsformer	Viktiga egenskaper för ett gott leverantörssamarbete
<b>Företag 1</b>	Försöker alltid bygga långvariga relationer med sina leverantörer.	En nära relation till sina leverantörer. Innovativt tänkande hos leverantörerna.
<b>Företag 2</b>	Skriver alltid treårskontrakt med sina leverantörer. Priser fastställs i dessa avtal.	Leveranssäkerhet anses som den viktigaste egenskapen för att en leverantörsrelation ska vara lyckad.
<b>Företag 3</b>	Jobbar långsiktigt med sina leverantörer. Har haft samma leverantör i två år, föregående leverantör hade man i 10 år.	Leverantörerna ska sköta all förpackningshantering. Nära relationer ger också bra förutsättningar för att utvecklas tillsammans.
<b>Företag 4</b>	Flexibla kontraktsformer, avtalet med dagens leverantör är muntligt och tillsvidare.	Viktigt med en dialog och en nära kommunikation om exempelvis akuta behov uppstår.
<b>Företag 5</b>	Jobbar överlag med långtidskontrakt.	Ärlighet och en nära kommunikation tror man är nyckeln till ett gott och långvarigt samarbete.
<b>Företag 6</b>	Kontraktsformerna varierar beroende på hur pass regelbundet företaget måste få sina förpackningar. Har i dagsläget ett löpande kontrakt.	Lyhördhet och förmåga att uppfylla de behov som finns inom företaget.
<b>Företag 7</b>	Arbetar främst med tvåårskontrakt för att erhålla någon typ av regelbundenhet.	Leverantörerna ska vara tillmötesgående när problem väl uppstår. Det ska alltid finnas möjlighet till en nära dialog.
<b>Företag 8</b>	Kontrakten skrivs vanligtvis på tre år och man har vanligtvis tre leverantörer att välja på.	Leverantörerna måste kunna möta företagets behov och sätta sig in i deras situation En nära relation är därmed väldigt viktig.
<b>Företag 9</b>	Strävar efter långtidskontrakt på cirka tre år, dagens leverantör har man samarbetat med i 10 år.	Personligt bemötande är en väldigt viktig egenskap vid val av leverantör men också ett gott samarbete under längre tid.

<b>Företag 10</b>	Har fyra olika leverantörer och kontrakten tecknas oftast på ett år. Senast tecknades dock ett tvåårskontrakt eftersom man blev erbjudna ett lägre pris.	Regelbunden kontakt är avgörande för samarbetet. Kontakter måste alltid upprätthållas. En leverantör som sällan hör av sig är aldrig bra.
-------------------	--	---

I Tabell 6 kan man utläsa att i princip samtliga företag förespråkar långtidskontrakt då de vill upprätthålla någon typ av konsekvent samarbete med sina leverantörer. Det är ofta svårt att utarbeta ett samarbete på kort tid. Har man väl utarbetat ett nära samarbete byggt på förtroende har man vunnit mycket och det är sällan något som man vill offra. Detta kan i många fall vara betydligt mer värdefullt än ett lågt pris på produkterna.

Två av företagen har mer flexibla kontraktsformer. Ett av dessa företag beställer sina förpackningar oregelbundet och har därför valt att teckna ett mer löpande kontrakt. Ett annat företag har en väldigt varierande produktmix som i sin tur kan skapa varierande behov. På grund av detta kan en leverantör som passar bra i dagsläget inte alls vara lämplig om ett par år. Detta gynnar naturligtvis företag som har förmågan att vara flexibla. Ett gott leverantörssamarbete kännetecknas enligt respondenterna av en nära relation och en öppen kommunikation. En nära relation skapar ett förtroende för varandra och man får en insikt i hur leverantören eller kunden bedriver sin verksamhet samt vilka utmaningar och behov som denne står inför. Nära relationer medför också att leverantör och kund har en möjlighet att utvecklas tillsammans.

En öppen kommunikation underlättar vid akuta behov och problem som kan uppstå i den dagliga verksamheten, när ett behov uppstår ska leverantörerna vara anträffbara och ha möjlighet att hjälpa till snabbt. Kommunikationen ska naturligtvis gå åt båda hållen och samtliga företag uppskattar leverantörer som själva tar initiativ till att utveckla relationen och samarbetet.

Samtliga företag tycker att samarbetet med respektive leverantörer fungerar bra, de har oftast en nära dialog och i det fall där en nära dialog inte anses som nödvändig är leverantörerna ändå beredda att utveckla den relation som finns om ett sådant behov plötsligt skulle uppstå. Ett företag säger exempelvis följande:

*”Nya lösningar är sällan något vi sitter ned med våra leverantörer och diskuterar då vi inte anser att detta behov finns. Skulle dock detta visa sig bli nödvändigt i framtiden är leverantörerna mer än gärna villiga att delta i en sådan utvecklingsprocess”*

Nära relationer handlar också om att hålla varandra uppdaterade kring sina respektive verksamheter samt i tid upplysa om eventuella problem eller behov som uppstår. Ett av företagen är noga med att delge sina leverantörer så mycket information som möjligt oavsett vad det gäller. Leverantörerna ska alltid veta vad som efterfrågas, genom regelbundna informationsuppdateringar slipper man onödiga missförstånd eftersom leverantörerna då vet vilka förpackningar som företagen är i behov samt när de behöver levereras. Ser företagen att det uppstår ett behov av en ny typ av förpackning är man snabba att kontakta sina leverantörer och meddela dem om detta behov. Flertalet av företagen brukar även gemensamt diskutera fram nya lösningar med sina leverantörer.

Två av företagen menar dock att långvariga relationer ibland kan gå in i någon form av bekvämlighet där man tar varandra för givet och inte lägger så stor energi på att fortsätta

utveckla relationen. Detta var en av anledningarna till att ett företag bytte leverantör. Leverantören slutade helt enkelt att ta initiativ.

I övrigt är det inget av företagen som ser någon specifik förbättringspotential hos förpackningsleverantörerna med avseende på relationer, alla har i nuläget en bra relation till sina leverantörer som de flesta byggt upp under flera års tid. I och med att samtliga företag är nöjda med sina nuvarande leverantörer ser de heller ingen anledning att byta till någon annan. Dock menar flera att det är viktigt att ha kontakt med andra leverantörer för att hålla sig uppdaterade om främst prisläget på marknaden men också förslag på nya lösningar som om möjligt överträffar lösningarna från deras deras befintliga leverantör.

#### 4.9 Värdeskapande

I detta avsnitt behandlas hur de intervjuade företagen ser på värdeskapande och vad de värdesätter hos sina förpackningsleverantörer. I Tabell 7 beskrivs de olika företagens syn på vad de värdesätter hos sina förpackningsleverantörer.

Tabell 6. Företagens krav på egenskaper hos förpackningsleverantörerna

Intervjuade företag	Egenskaper som värdesätts hos förpackningsleverantörerna
<b>Företag 1</b>	Breda sortiment samt att de är lyhörda och kan anpassa sina förpackningar efter företagets specifika behov.
<b>Företag 2</b>	Hålla den produktkvalitet som företaget kräver samt följa de avtal som finns. Hjälpa till att skapa nöjda kunder genom snygga förpackningar med hög kvalitet till ett rimligt pris. Även säkra leveranser som levereras i tid värdesätts.
<b>Företag 3</b>	Erbjuda felfria produkter som möter företagets kvalitetskrav och levereras i tid. En fungerande relation är också väldigt viktigt för samarbetet.
<b>Företag 4</b>	Erbjuder förpackningar av en hög kvalitet till ett lågt pris samt att de följer det som står i avtalen, främst med avseende på leveranssäkerhet.
<b>Företag 5</b>	Hålla vad de lovar, vara flexibla och utvecklas efter kundernas behov.
<b>Företag 6</b>	Lyhördhet mot kunden och leverera produkter som uppfyller de krav som ställs på dem. Även bra produkter, till rätt pris med en hög leveranssäkerhet värdesätts högt.
<b>Företag 7</b>	Produkter med en hög kvalitet, är funktionella och till ett rimligt pris. Nära relationer med leverantören är också väldigt värdefullt.
<b>Företag 8</b>	En hög servicenivå som man tror skapas genom en nära relation men även punktlighet och att leverantörerna håller vad de lovar.
<b>Företag 9</b>	Erbjuder produkter med ett bra pris och med en hög funktionalitet samt att de har ett bra personligt bemötande. Bra bemötande genom en nära relation.

---

**Företag 10**

Produkter av hög kvalitet med avseende på flexibilitet, funktionalitet och hållbarhet. Leverantörer som har viljan att förändras och kan påpeka saker som företaget kan göra bättre. Kunna sticka ut och våga ställa krav.

---

Enligt Tabell 7 kan man konstatera att företagen har olika syn på vad man värdesätter hos sina leverantörer. Det egenskaper som genomgående värdesätts högt är att leverantörerna erbjuder produkter med en hög kvalitet, som uppfyller de krav som företagen ställer på dem till ett för företaget rimligt pris. Nära relationer till sina leverantörer verkar också vara värdefullt för de allra flesta, då detta anses vara en nyckel till ett framgångsrikt samarbete.

Leverantörerna är överlag väldigt bra på att lösa de problem som kan uppstå i företagens respektive verksamheter samt tillfredsställa de behov som eventuellt kan uppstå. Dock finns det även saker som företagen tycker att leverantörerna kan bli bättre på. Ett av företagen tycker att leverantörerna kan bli mer innovativa och presentera nya lösningar som inte alltid behöver innebära ett högre pris samt att de tar eget initiativ i det innovativa arbetet. Även hanteringen av reklamationer tycker företagen kan förbättras. Dessa ärenden tycker man oftast tar för lång tid att behandla vilket i sin tur kan orsaka osäkra leveranstider när produkter ska skickas till slutkund. Ett annat företag tycker leverantörerna bör bli bättre på att kombinera sitt kunnande med de volymrestriktioner som finns hos respektive distributör. De måste ha kunskap om hur de olika distributörerna räknar när de tar betalt eftersom detta i slutändan kommer att påverka slutkunden. Företaget tror att leverantörerna kan uppnå detta genom att hela tiden försöka vara uppdaterade och anpassa sina förpackningar efter hela distributionskedjan och inte bara till sin specifika kund. Genom att ha en nära kommunikation med samtliga steg i kedjan vet man vilka krav som respektive aktör ställer på förpackningarna och de kan då lättare anpassa sina produkter efter dessa krav. De kan röra sig om storlekar, hållbarhet och hjälpmedel som underlättar hanteringen. Samma företag tycker också att leverantörerna kan se över någon typ av standardisering vad gäller verktyg och hjälpmedel som eventuellt kan behövas vid hanteringen av förpackningarna. Företaget uttrycker följande:

*”Leverantörerna kan bli mer flexibla när de tar ut kostnader för sina verktyg som kunderna kan behöva vid hanteringen av förpackningarna. Istället för att utveckla speciella verktyg för varje specifik kund kan man istället bilda gemensamma standarder för hur dessa hjälpmedel ska utformas och användas och på detta sätt sprida ut sina kostnader på fler kunder”*

En annan åsikt är att leverantörerna kan bli bättre på att med kort varsel förse företaget med förpackningar när akuta behov väl uppstår. För att leverantörerna ska kunna erhålla den information som krävs i deras framtida förbättringsarbete ställs också höga krav på att det finns ett nära samarbete med sina kunder. Genom nära relationer är det lättare att hitta väl fungerande kommunikationssystem som är nödvändiga för att leverantörerna ska kunna utvecklas och hela tiden bli bättre.

Utvecklingen av värdeerbjudanden från leverantörerna varierar mellan företagen. Den vanligaste typen av utvecklingsprocess är när företagen tillsammans med sina leverantörer utvecklar lösningar som på bästa sätt ska tillfredsställa företagets behov. Några företag menar att det är viktigt att leverantörerna deltar i utvecklingsprocessen eftersom det är de som har de största kunskaperna kring förpackningsanvändningen och vet vilka typer av förpackningar som företaget i fråga eventuellt är i behov av. Det är dock väldigt uppskattat när leverantörerna tar egna initiativ och presenterar nya lösningar eller bara kommer med tips och

idéer. Ett av företagen har blivit försedda med förpackningar som har överlappande skarvar och som på så sätt är lättare att hantera, i synnerhet vid förslutning och öppning.

#### 4.10 Framtidsutsikter

Samtliga företag tror att allt större del av försäljningen kommer att gå över till e-handel då denna försäljningskanal betraktas som betydligt mer bekväm och tidsbesparande hos konsumenterna. De allra flesta har under de senaste åren kunnat urskilja en tilltagande försäljning för e-handeln. Ett av företagen befinner sig fortfarande i en introduktionsfas vad gäller e-handel men räknar med att denna försäljningskanal kommer att öka kraftigt i takt med att produktutbudet ökar, man tror dock att det kommer krävas annonsering för att marknadsföra denna försäljningskanal. Ett av företagen har bedrivit e-handel under en längre tid och anser att man har en väl utarbetad plan för att möta en eventuellt ökad försäljning genom internet. Ett av företagen är något mer restriktiva vad gäller en framtida positiv utveckling då man anser att branschen för musik film och spel är en mogen bransch som snarare får rikta in sig på att behålla sina nuvarande marknadsandelar än att försöka vinna nya.

De två övriga branscherna som representeras av kläder, skor samt distributionsföretag ser även de ljus på framtiden då allt fler människor väljer att handla sina produkter via internet vilket också leder till att fler produkter distribueras genom denna försäljningskanal. Ett företag tror att e-handeln som försäljningskanal kommer att bli avgörande för att i framtiden överhuvudtaget kunna konkurrera med andra aktörer. Målet är man ska försöka integrera sin e-handelsverksamhet med butiksverksamheten för att dra nytta av att man säljer sina produkter genom två olika kanaler, samtidigt hoppas man kunna bidra med en ökad service till sina kunder.

Eftersom samtliga företag tror på en fortsatt ökad försäljning för e-handeln tror man samtidigt att framtiden för förpackningsbranschen också ser relativt ljus ut. I takt med att försäljningen och distributionen av produkter kommer att öka kommer också behovet av förpackningar att öka i samma utsträckning.

Eftersom företagen tror att allt större del av deras framtida försäljning kommer att gå över mer mot e-handel kommer också konkurrensen att hårdna. På grund av detta gäller det att kunna marknadsföra sig och erbjuda kunderna någonting extra. Genomtänkta förpackningar som är användarvänliga, produktanpassade och med uppséendeväckande design tror man i framtiden kan komma att vara en stor del i denna marknadsföring eftersom man vill kunna tillfredsställa kunderna på bästa sätt. Ett av företagen beskriver detta enligt följande:

*”I och med att allt fler produkter troligtvis kommer att distribueras via internet och den personliga kontakten till kunderna kommer att avta blir förpackningarna ett sätt att marknadsföra sig på eftersom man vill att kunderna ska uppleva en hög grad av tillfredsställelse.”*

I och med att förpackningarna troligtvis kommer att spela en allt större roll tror i princip samtliga företag att behovet av produktanpassade förpackningar kommer att öka. Mer slimmade förpackningar som är storleksanpassade efter företagets produkter och på så sätt också bidrar till en förbättrad design kan vara ett exempel på en produktanpassning. Som ett led mot mer slimmade förpackningar tror företagen att de i framtiden också kommer att bli lättare. Företagen inom elektronikbranschen uttrycker att deras stora produktmix i kombination med den snabba utvecklingstakt som finns inom branschen kommer produktanpassade förpackningar att bli väldigt viktiga. Eftersom utvecklingen går så pass

snabbt inom denna bransch kommer säkerligen också behoven att variera väldigt mycket. På grund av detta tror man kraven på förpackningsleverantörerna kommer att öka med avseende på främst innovation och flexibilitet. Produktkvalitet kommer också att bli väldigt viktigt då förpackningarna många gånger kanske kommer att användas som ett varumärke.

Övriga branscher tror också att innovation kommer att bli en viktig fråga för förpackningsleverantörerna att fokusera på. Dessa företag uttrycker också att man i framtiden förmodligen kommer att se en utveckling som går mot allt mer automatiserade förpackningslösningar som är anpassade för att konstrueras, packas och förslutas maskinellt för att spara tid vid hanteringen. I takt med att folk blir allt mer miljömedvetna tror två av företagen att detta även kommer att avspeglade sig i deras konsumtionsvanor. Kräver kunderna miljövänliga produkter som ska transporteras på ett miljövänligt sätt kommer också utvecklingen att ta denna riktning.

Detta kommer att avspeglade sig i allt från transporter till val av material. Miljövänliga förpackningar tror företagen i framtiden kommer att bli en självklarhet, kunderna kommer att kräva emballage som går att återvinna. Detta kommer i sin tur att bli en viktig fråga som företagen kommer att förmedla till sina förpackningsleverantörer.

Företagen menar dock att detta är vad man tror kommer att hända men att det i slutändan ändå kommer att vara kunderna som styr utvecklingen eftersom det är deras behov som i första hand ska tillfredställas. Dock tror man att innovation och flexibilitet kommer att vara huvudsakliga fokusområden som ett led mot mer produktanpassade förpackningar i framtiden.

#### **4.11 Företagens allmänna syn på förpackningsbranschen**

Ett flertal av företagen som har deltagit i studien uttrycker att förpackningsbranschen verkar vara en hårt konkurrensutsatt bransch med många aktörer. Det stora antalet aktörer innebär också att de hela tiden är prispressade och brottas med små marginaler. Eftersom det finns ett stort antal aktörer på marknaden är det lätt för företagen att byta till en ny leverantör om man inte skulle vara nöjda. Flera av företagen blir regelbundet kontaktade av nya leverantörer. De leverantörer som inte tillfredsställer sina kunders behov blir snabbt utkonkurrerade av andra aktörer. Överlag tycker företagen att det är en väldigt tillmötesgående bransch som är bra på att uppfylla de behov som finns. Det innovativa arbetet tycker några av företagen att branschen överlag kan bli bättre på och då främst förmågan att kunna presentera nya lösningar anpassade för just ett specifikt företags verksamhet och produkter. För att förpackningsbranschen ska kunna öka sin kundnöjdhet ytterligare tycker företagen att de i större utsträckning ska titta på vad företagen verkligen efterfrågar och vad de är beredda att betala för en ny lösning. Nya lösningar är idag ofta för dyra.

## 5 Analys

I och med att samtliga företag som deltagit i studien anser sig bedriva en lönsam verksamhet och många av dessa tror att lönsamheten kommer att öka i takt med en tilltagande e-handel kommer också förpackningsbehovet att vara fortsatt högt. Många av företagen uttrycker att konkurrensen inom e-handeln är väldigt tuff vilket innebär att det finns många aktörer som vill konkurrera om marknadsandelarna, detta borde också bidra till att driva upp förpackningsbehovet. Förpackningsleverantörerna har med utgångspunkt från detta goda utsikter att även i framtiden vara lönsamma trots att konkurrensen är hård, dock bör de fokusera på att erbjuda sina kunder det som de verkligen efterfrågar. Det handlar inte enbart om att skapa förpackningar som är revolutionerande utan också om att utveckla sitt eget arbetssätt för att kunna utvecklas tillsammans med sina kunder.

### 5.1 Sammanställning av resultatet

För att lättare åskådliggöra de viktigaste punkterna i resultatet kommer de att illustreras i Figur 5 och 6 med avseende på produkt- respektive leverantörsegenskaper. Egenskaperna presenteras utan inbördes ordning och belyser de viktigaste egenskaperna som krävs för att de intervjuade företagen ska uppleva kundnöjdhet.



Figur 6. Viktiga förpackningsegenskaper.

Enligt Figur 6 illustreras de viktigaste förpackningsegenskaperna enligt de intervjuade företagen. De viktigaste egenskaperna är hållbarhet, pris, funktion och flexibilitet samt produktanpassning.



Figur 7. Viktiga leverantörsegenskaper.

Enligt Figur 7 illustreras de viktigaste leverantörsegenskaperna enligt de intervjuade företagen. De viktigaste egenskaperna är innovationsbenägenhet, bra samarbetspartners, viljan att utvecklas tillsammans med kunden och att de ska vara serviceinriktade.

## 5.2 Kundernas förpackningsbehov

Förpackningarnas huvudsakliga uppgift är att skydda sitt innehåll från att gå sönder eller på annat sätt skadas. Detta innebär att en förpackning måste vara tillräckligt hållbar för att tåla de påfrestningar de kan bli utsatta för vid transport mellan två olika aktörer. För att undvika reklamationer måste därför förpackningsleverantörerna uppfylla de krav som ställs på dem med avseende på hållbarhet. Eftersom förpackningsleverantörerna inte levererar till slutkund har de även ett utökat ansvar mot sina affärskunder så att inte de drabbas av reklamationer och missnöjda slutkunder på grund av en bristfällig förpackning.

För att skapa förpackningar som är attraktiva för kunderna krävs det att de säljs till ett rimligt pris som motsvarar de egenskaper som förpackningen har. Genom att i ett tidigt skede kartlägga vad kunderna verkligen efterfrågar slipper leverantörerna eventuella tillverkningskostnader för förpackningar som kunderna inte är beredda att betala för. Detta är ett tydligt exempel på Andersson & Narus (1998) teori om att kunders upplevda värde regleras av priset på produkten i förhållande till dess nyttoeffekt. Genom att anpassa sin tillverkning efter vad kunderna verkligen efterfrågar och är villiga att betala för ökar man både sin egen lönsamhet, genom att få förpackningarna sålda, men också kundernas tillfredsställelse då de får vad de efterfrågar. Detta ökar troligtvis också betalningsviljan då förpackningarnas nyttoeffekt ökar. En ökad konkurrens bland förpackningsleverantörerna i framtiden innebär att prisbilden på förpackningar kommer att bli ett starkt konkurrensmedel. I detta arbete gäller det för leverantörerna att ha väl utvecklade marknadsstrategier och affärsmodeller för att kunna skapa dessa konkurrensfördelar, vilket också uttrycks av Chesbrough (2009). Ett nära samarbete med andra förpackningsleverantörer kan också bidra till att sänka kundernas, men också de egna, kostnaderna eftersom man tillsammans kan sätta upp gemensamma standarder för olika processer i den egna verksamheten.

Eftersom de flesta företag idag vill ha en så effektiv verksamhet som möjligt är det viktigt med åtgärder som både spar tid och pengar i den dagliga verksamheten. Med tanke på detta



måste förpackningsleverantörerna skapa förpackningar som både är funktionella och flexibla. Förpackningarna ska vara snabba att konstruera samtidigt som de ska vara mångsidiga och gå att anpassa till flera olika produkter. Detta spar tid i form av en enklare hantering för företagen samtidigt som det spar kostnader eftersom ett mindre antal förpackningar behöver användas. Detta kan också vara ett led mot en mer standardiserad och billigare tillverkningsprocess för leverantörerna eftersom ett mindre antal förpackningar behöver tillverkas men som ändå uppfyller samma kundbehov.

Olika företag har olika behov men gemensamt är att alla vill få sina specifika behov uppfyllda. Detta ställer krav på förpackningsleverantörerna att kunna vara flexibla och ha förmågan att tillgodose olika behov. En framtida ökad distribution av varor genom e-handels expansion kommer att ställa höga krav på förpackningar som är anpassade efter specifika produkter, både med tanke på skydd men även med avseende på design. Mindre fysisk kontakt med sina kunder på grund av en ökad näthandel kommer leda till att smarta distributionslösningar kommer bli en viktig kanal för marknadsföring. Här kommer förpackningarna att få en viktig roll då de ska förmedla information till slutkunderna samtidigt som de är en del av en distributionslösning. Förpackningsleverantörerna kommer således att behöva satsa mycket på att hitta en bra samverkan mellan design och konstruktion för att skapa förpackningar som både är eleganta och funktionella.

### **5.3 Kundanpassad leverantörsstrategi**

I en hårt konkurrensutsatt marknad där låga priser ofta betraktas som det främsta konkurrensmedlet gäller det för leverantörerna att försöka anpassa sig till detta eller forma erbjudanden som är unika i kundens ögon. Det innovativa arbetet blir således viktigt för att kunna skapa konkurrensfördelar i förhållande till sina konkurrenter. Detta arbete handlar dock inte enbart om att konstruera nya förpackningar med unika funktioner utan också om att hela tiden utveckla den egna verksamheten för att erhålla den teknik och kompetens som krävs för att kunna bedriva ett innovativt arbete. Enligt Trott (2012) finns det olika typer av innovation och för att kunna bedriva ett innovativt arbete krävs alltid någon form av processutveckling som skapar vidare förutsättningar för att kunna producera innovativa produkter. Genom att involvera konstruktörer och designers i kundernas verksamhet skapar man förutsättningar för att bedriva ett innovativt arbete som utgår från kundernas verkliga behov. Detta skapar också förutsättningar för att kunna ta egna initiativ i det innovativa arbetet då fler kompetensområden involveras i kundernas verksamhet. Det blir även lättare att identifiera kundernas framtida behov i ett tidigt skede, innan de själva kanske upptäcker dem. Ulaga et. al (2011) beskriver också vikten av att kunna involvera delar av sin organisation i kundernas verksamhet för att på egen hand kunna kartlägga olika behov. Det är dock viktigt att inte vara överkonstruktiv eftersom kunderna endast är villiga att betala för de funktioner som de ser ett behov av.

Genom att involvera en större del av sin organisation i kundernas verksamhet kommer också samarbetet med största sannolikhet att stärkas. Säljorganisationen ska fungera som den primära kontaktbasen men möjligheten att ta kontakt med andra delar av leverantörernas verksamhet är viktig för att stärka relationen. Uppstår ett problem hos kunden som exempelvis är konstruktionsrelaterat ska det finnas möjlighet att få direktkontakt med konstruktörerna. Akuta problem behöver oftast åtgärdas snabbt vilket ställer krav på att kunderna alltid har tillgång till rätt kompetens. Leverantörerna ska alltid arbeta för att försöka förbättra sina kunders dagliga verksamhet. En kund som känner att leverantören finns till för deras skull och som anstränger sig för att på bästa sätt lösa deras problem är oftast en nöjd kund. Genom att

skapa ett förtroende hos kunden skapas också förutsättningar för långvariga relationer vilket också kan styrkas av Ford et. al (2011) teorier om kundrelationer.

En ökad distribution av varor som en följd av en ökad försäljning av varor på internet kommer att ställa krav på att varorna levereras i tid med en hög leveranssäkerhet. Detta kommer också att bli en del i e-handelföretagens marknadsföring då snabba leveranser kommer att prioriteras högt av slutkonsumenterna. Då alla varor som distribueras ut till en slutkonsument kräver någon form av förpackning kommer det vara viktigt att även förpackningsleverantörerna håller sina leveranstider och sin leveranssäkerhet. Detta kommer att vara extra viktigt i de fall då förpackningsleverantörernas primära affärskunder inte har möjlighet till egen lagerhållning. Då krävs det att de får sina förpackningar i tid för att inte riskera att varorna till slutkunden blir försenade. Vikten av att kunna erbjuda bra logistiklösningar stärks av Ford et. al (2011) teorier om kunderbjudanden. En väl utvecklad relation med sina transportörer kommer då att vara en nyckel. Väl utvecklade IT-system kan även det underlätta logistiken då man regelbundet kan ha koll på kundernas lagerstatus och vara beredda på vilka volymer som behöver levereras vid en viss tidpunkt, vilket också uttrycks som viktigt av Hulusjö (2011).

I och med att förpackningsleverantörerna har ett krav på sig att leverera förpackningar som möter användarnas krav gäller det att man inte enbart har kontakt med sina primära kunder utan även analyserar hur mer sekundära kunder använder förpackningarna samt vilka egenskaper de värdesätter. Förpackningar distribueras i flera led och kommer att hanteras av flera olika aktörer som exempelvis transportföretag och inte minst slutkunder. Alla dessa aktörer ställer olika krav på förpackningarna utifrån deras specifika användningsområde vilket i sin tur ställer krav på leverantörerna att kunna tillverka förpackningar som tillfredsställer flera olika behov. Detta bygger till stor del på flexibilitet i det dagliga arbetet.

## 6 Diskussion

Denna studie avser att belysa hur DS Smith Packaging ska arbeta för att förse egna men även potentiella kunder med deras respektive behov av förpackningslösningar i framtiden. Kunderna har baserat sig på företag som bedriver e-handel då detta har ansetts som en potentiellt växande marknad med avseende på behovet av förpackningar och förpackningslösningar.

### 6.1 Jämförelse av tidigare studier

Nyström (2001) beskriver även han hur designen på förpackningarna troligtvis kommer att bli allt mer viktig ur marknadsföringssynpunkt. Då förpackningarna oftast är det första man ser är det en avgörande faktor vid val av produkt hos en konsument. Förpackningar som sticker ut i form av exempelvis annorlunda form eller färg uppmärksammas väldigt väl av konsumenter och kan många gånger fälla avgörandet hos en konsument vid val av en produkt. Nyström (2001) beskriver också i sin studie vikten av att det finns en nära kommunikation mellan förpackningsleverantörerna och deras kunder för att kunna utveckla förpackningar som är anpassade efter de behov som finns samt med de funktioner som efterfrågas. Återvinningsbara förpackningar som är lätta att hantera vid transporter har framhävts som viktiga faktorer. Kommunikationen mellan leverantörerna bör också vara god eftersom de då har möjlighet att utveckla gemensamma standarder för system som kan underlätta kundernas förpackningshantering. De aspekter som ofta tas i beaktande när man pratar om förpackningars design beskrivs väl av Azzi et al. (2012) som anpassning av säkerhet, ergonomi, hållbarhet, logistik samt marknadsföring och kommunikation. Enligt Azzi et al. (2012) är det viktigt att alla dessa aspekter beaktas när man designar sina förpackningar för att de ska upplevas som attraktiva för konsumenterna. Bullard (2002) beskriver vikten av ett väl utvecklat informationsutbyte mellan kund och leverantör för att minimera kostnaderna för exempelvis lagerhållning. Detta i kombination med väl utvecklade IT-system och e-handelslösningar som Hulusjö (2011) beskriver som viktiga för att spara tid och logistiska kostnader kan vara framgångsfaktorer för att minimera sina logistiska kostnader och optimera sina leveranstider.

Ett flertal av de resultat som redovisats i tidigare studier beskriver faktorer och tillvägagångssätt för att skapa bättre förutsättningar för konsumenterna genom bland annat ett innovativt arbetssätt. Dessa faktorer är främst vikten av nära relationer mellan kunder och leverantörer men även mellan leverantörerna själva. Detta är exempel på resultat som även går att härleda till denna studie. Förpackningar som är återvinningsbara och lätta att hantera är också aspekter som återspeglar sig i denna studie.

E-handelns utveckling under senare år har stärkt vikten av dessa faktorer men har också ökat behoven av exempelvis innovativa lösningar och idéer samt kraven på en ökad säkerhet vid distribution av varor.

### 6.2 Bedömning av det teoretiska ramverkets relevans för studien

En viktig del i denna studie är att jämföra hur det teoretiska ramverket stämmer överens med det resultat som erhållits och den analys som utarbetats.

I denna studie har det framkommit att nära relationer till sina samarbetspartners är viktigt för att kunna utvecklas tillsammans och upprätthålla goda samarbeten. Detta styrks av Ford et al. (2011) som menar att en leverantörs kundrelationer är extremt viktiga för att kunna skapa en god lönsamhet. Dessa relationer är dock många gånger komplexa och kräver att leverantörerna

har en god inblick i kundens verksamhet för att kunna uppfylla de behov som kunden efterfrågar. I en kundrelation ska man alltid ta hänsyn till kunden eftersom man i positionen som leverantör ska arbeta för att tillfredsställa sina kunders behov.

Trott (2012) beskriver hur företag på den öppna marknaden hela tiden utsätts för konkurrens från andra aktörer vilket ställer krav på att kunna utvecklas och hitta lösningar som ännu inte introducerats på marknaden. I resultaten från denna studie framhävs innovationer och ett innovativt förhållningssätt till förpackningar som ett medel för leverantörerna att kunna skapa extra värde för sina kunder och således en viktig faktor att ta hänsyn till.

Vad gäller leverantörernas erbjudande till sina kunder har denna studie utgått från de parametrar som Ford et al. (2011) uttrycker som särskilt relevanta då en kund tar ställning till en leverantörs erbjudanden. Några av dessa parametrar har varit service, rådgivning och logistik som även framhävts som viktiga faktorer hos de företag som deltagit i denna studie.

Vad gäller e-handels kraftiga utveckling går den att härleda till Chen & Tans (2004) beskrivning av Technology Acceptance Model (TAM) som förklarar hur konsumenter tar till sig ny teknik genom att se en ökad nytta med användningen. E-handeln skapar nya möjligheter för konsumenterna att genomföra sina inköp genom ett ökat utbud samtidigt som det är tidsbesparande.

### **6.3 Studiens begränsningar**

Eftersom studien utformats som en kvalitativ studie har den intervjuade populationen varit relativt liten vilket kan ge en missvisande bild av resultatet rent statistiskt. Intervjupersonerna valdes utifrån branschtillhörighet och verksamhetsområde. I några fall har endast en person inom en specifik verksamhet intervjuats vilket kanske inte gett en generell bild av den verksamhetens synpunkter på förpackningsbranschen. E-handels utveckling ser ut att öka allt mer men är i själva verket väldigt svår att spekulera i då det handlar om en teknologisk utveckling som kan förändras väldigt snabbt. Efterfrågan på emballage beräknas öka i takt med en ökad försäljning av varor via internet, i framtiden kanske originalförpackningarna blir allt bättre vilket kommer att minska efterfrågan på skyddande emballage. Studien betraktar begreppet innovation som ett mer oförväntat värde som kunderna till DS Smith Packaging kanske inte förväntar sig. I en framtida förpackningsanvändning kanske denna parameter blir mer självklar i takt med en ökad konkurrenssituation inom så väl e-handelsbranschen som mellan leverantörerna av förpackningar.

### **6.4 Förväntat resultat**

Med tanke på att de egna kunskaperna inom förpackningsbranschen på förhand var begränsade har det varit svårt att skapa en realistisk hypotes över hur studiens resultat skulle gestalta sig. Majoriteten av de resultat som har visat sig vara viktiga i samarbetet mellan förpackningsleverantörerna och deras kunder har således varit svåra att på förhand förutspå. I synnerhet de resultat som visar på att förpackningsleverantörerna måste bli bättre på att se till sina sekundära kunders behov då förpackningarna används i flera led. Detta resultat hade krävt en djupare kunskap kring de intervjuade företagens branscher med avseende på förpackningsbehov och deras relationer med sina kunder. Några av resultaten har dock varit mer självklara och kan i viss mån betraktas som generella vid en affärsrelation mellan en leverantör och dess kund. Samtliga kunder har exempelvis uttryckt att de försöker köpa sina förpackningar till ett så lågt pris som möjligt men med en hög kvalitet vilket kan anses som ett generellt agerande hos en kund. Detta kan således också betraktas som ett mer förväntat resultat.

## 6.5 Framtida forskning

Efter genomförandet av denna studie skulle det vara intressant att i framtiden följa upp hur e-handeln har utvecklats och vilka förpackningsbehov som har uppstått samt om leverantörerna har haft anledning att ändra sitt arbetssätt. Även studier kring hanteringen av en eventuellt ökad distribution av varor på grund av e-handeln skulle vara intressant. Exempelvis utveckling av nya system för att optimera transporter och säkerställa leveranstider till slutkund. Metoder för att minimera kostnader vid produktutveckling och värdeskapande processer skulle också vara intressant att studera vidare då dessa processer oftast är kostnadskrävande och något som förpackningsleverantörerna måste arbeta flitigt med i sitt innovativa arbete.

Vad gäller DS Smith Packaging som en enskild förpackningsleverantör kan det i framtiden vara intressant att undersöka möjligheterna att utveckla logistiska system som involverar sina transportörer för att minska leveranstider och öka leveranssäkerheten. Om behovet av förpackningar kommer att öka i framtiden som en följd av en tilltagande e-handel kommer kraven på leveranstider troligtvis också att bli hårdare. Detta kommer att ställa krav på DS Smith Packaging som leverantör att kunna tillhandahålla rätt produkter i rätt tid, i synnerhet då de tillhandahåller en produkt som ofta används i flera led. Några företag har uttryckt en efterfrågan av förbättrade retursystem av varor, detta skulle kunna vara en punkt för DS Smith Packaging att undersöka närmare. Förpackningar som går att använda flera gånger och användas för att returnera varor skulle troligtvis vara både tidsbesparande och positivt rent miljömässigt.

## 7 Slutsats

För att kunna bygga långvariga relationer med sina kunder krävs det att DS Smith Packaging försöker involvera hela sin organisation i kundernas verksamhet. Genom att låta både konstruktörer och designers delta aktivt i samarbetsprocessen med kunderna finns många olika kompetensområden samlade vilket kan underlätta arbetet med att kartlägga vilka behov kunderna kan ha, eller kommer att få. Detta underlättar även det innovativa arbetet då man kanske har möjlighet att presentera lösningar som fyller ett behov innan kunderna själva upptäcker det. Detta bygger mycket på att DS Smith Packaging har en flexibel organisation som kan anpassa sig efter olika kundönskemål och bistå med den service som kunderna efterfrågar i form av exempelvis lagerhållning och korta leveranstider.

Det är dock väldigt viktigt att DS Smith Packaging kartlägger vad det verkligen är kunderna efterfrågar eller har ett behov av och inte blir överkonstruktiva. Trots att priset är en viktig faktor styrs ändå kundernas betalningsvilja av hur väl deras behov är uppfyllda, ingen är beredd att betala mer för en funktion som man inte har ett behov av. För att skapa maximerad lönsamhet gäller det således för DS Smith Packaging att lyssna på kunden och matcha rätt produkt mot rätt kund.

Då förpackningarna oftast kommer i kontakt med ett flertal olika aktörer innan de når sina slutkonsumenter krävs det att DS Smith Packaging inte bara fokuserar på sina primära affärskunder utan även försöker kartlägga vilka behov som finns i de sekundära leden. Då förpackningarna ska hanteras av många i en distributionskedja gäller det att de kan anpassas till flera olika intresseområden för att underlätta hanteringen för samtliga aktörer. Genom att DS Smith Packaging arbetar för att underlätta hanteringen för samtliga parter i distributionskedjan minskar troligtvis skaderisken och i sin tur även reklamationshanteringen. Detta ställer krav på att förpackningarna måste vara flexibla men samtidigt produkthanpassade för att minska outnyttjad volym och spara vikt.

I takt med att e-handeln ökar allt mer och den personliga kontakten med många kunder kommer att minska kommer också företagets sätt att marknadsföra sig på också att förändras. En naturlig del i företagets marknadsföring kommer då att bli förpackningar som sticker ut och förmedlar ett budskap till slutkonsumenten. Design kommer därför att bli ett område som DS Smith Packaging kommer att behöva arbeta hårt med både för att marknadsföra sig själva men även sina affärskunder.

För att lyckas med detta krävs rätt kompetens på rätt plats i organisationen. Säljare som inger förtroende och är bra på att knyta långvariga relationer, konstruktörer som arbetar efter både primära och sekundära kunders önskemål samt designers som utvecklar förpackningar som skyddar varorna samtidigt som de ska sticka ut och fungera som en kanal för marknadsföring. Kostnadseffektiva anläggningar med möjlighet till lagerhållning åt kunderna är också nödvändigt för att kunna konkurrera på en redan kraftigt prispressad marknad samt för att bistå med den service som många kunder efterfrågar.

# Referenser

- Anderson, J. C. & Narus, J. A., 1998. Business marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business review*, 76(6), pp. 53-65.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A., 1998. Business marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business review*.
- Azzi, A., Battini, D., Persona, A. & Sgarbossa, F., 2012. Packaging Design. *General Framework and Research Agenda*, 25(8), pp. 435-456.
- Bryman, A., 2008. *Social Reserach Methods*. 3rd red. New York: Oxford University Press Inc..
- Bullard, S. H., 2002. *Innovate or Evaporate, Business Concept Innovation in thr Furniture Industry in the Age of Information*, Mississippi: Forest and Wildlife Research Center.
- Chen, L.-D. & Tan, J., 2004. Technology Adaptation in E-commerce. *Key Determinants of Virtual Stores Acceptance*, 22(1), pp. 74-86.
- Chesbrough, H., 2010. Business Model Innovation. *Oppurtunities and Barriers*, 43(2-3), pp. 354-363.
- Chopra, S. & Meindl, P., 2012. *Supply Chain Management-Strategy, Planning, and Operation*. 5th red. Harlow: Pearson Education Limited.
- DS Smith Packaging, 2012a. *Om Oss*. [Online] Available at: [http://www.dssmithpackagingeuropa.com/sv/c/sweden/Om\\_oss/Who-we-are-2/](http://www.dssmithpackagingeuropa.com/sv/c/sweden/Om_oss/Who-we-are-2/) [Använd 2013].
- DS Smith Packaging, 2012b. *Förpackningar*. [Online] Available at: <http://www.dssmithpackagingeuropa.com/sv/c/sweden/Foerpackningsloesningar/Foerpackningsloesningar/>
- Eurostat, 2012. *Individuals using the Internet for ordering goods or services*. [Online] Available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tin00096>
- Ford, D., Gadde, L.-E. & Håkansson, H., 2011. *Managing Business Relationships*. 3rd red. u.o.: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C., 1999. Relationship Marketing. *Challenge for the Organization*, 46(3), pp. 327-335.
- Grönroos, C., 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 40(2), pp. 240-247.
- Hidalgo, A. & Albors, J., 2008. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R & D Management*, 38(2), pp. 113-127.
- Hulusjö, D., 2011. *Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB*, Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Khalifa, A. S., 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative cinfigation. *Management Decision*, 42(5).
- Kotler, P., 2000. *Marketing Management*. 10th red. u.o.:Prentice Hall.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2nd red. u.o.:Studentlitteratur AB.
- Liao, C., Palvia, P. & Chen, J.-L., 2009. Information technology adoption behaviour life cycle. *Toward a Technology Continuance Theory (TCT)*, 29(4), pp. 309-320.
- Merriam, S. B., 1993. *Fallstudien som forskningsmetod*. 1st red. u.o.:Studentlitteratur AB.
- Nyström, J., 2001. *Pappersförpackningars funktioner i framtida kommunikationssystem-en fallstudie*, Sundsvall: Mithögskolan.
- Nyström, J., 2013. [Intervju] (February 2013).
- Pettersson, T. & Rafstedt, H., 2004. *Innovativ distribution mellan producent och konsument-en fallstudie på Lifebox*, Lund: Lunds Tekniska Högskola.
- Porter, M. E., 1980. *Konkurrensstrategi*. 2nd red. u.o.:ISL Förlag.
- Posten, Svensk Distanshandel & HUI Research, 2012. *E-barometern*, Stockholm: u.n.
- Schoeffler, S., Buzzel, R. D. & Heany, D. F., 1974. Impact of strategic planning onprofit performance. *Harvard Business Review*, 52(2), pp. 137-145.
- Skogsindustrierna, 2009. *Papper vinner! En rapport om papperets praktiska och klimatmässiga fördelar*, Stockholm: Skogsindustrierna.
- Smith, P. & Zook, Z., 2011. *Marketing Communications, Integrating offline and online with social media*. 5th red. London: Kogan Page Limited.
- Szabo, L. o.a., 2009. A world model of the pulp and paper industry: Demand, energy consumption and emission scenarios to 2030. *ScienceDirect*, 12(3), pp. 257-269.
- Tidd, J. & Bessant, J., 2009. *Managing Innovation*. 4th red. Chichester: John Wiley & Sons Ltd..
- Trost, J., 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4th red. u.o.:Studentlitteratur AB.
- Trott, P., 2012. *Innovation Management and New Product Management*. 5th red. Harlow: Pearson Education.
- Uлага, W., Terho, H., Haas, A. & Eggert, A., 2012. Industrial Marketing Management. *It's almost like taking the sales out of selling-Towards a conceptualization of value-based selling in business markets*, 41(1), pp. 174-185.
- UNECE & FAO, 2012. *Forest products annual market review*, u.o.: u.n.
- WPO, 2008. *Market statistics and future trends in global packaging*, u.o.: World Packaging Organisation.

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguiden

<b>Intervjuguiden</b>
Allmänna frågeställningar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Insamling av information av deltagaren, roll i företaget, arbetsuppgift, år i företaget etc.</li><li>- Vad är ert generella intryck av förpackningsbranschen?</li><li>- Var kan ni idag se er största förbättringspotential vad gäller användningen av förpackningar samt er distribution?</li></ul>
<b>Produkter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Vilka typer av förpackningar efterfrågar ni?</li><li>- Vilka typer av förpackningar använder ni er av idag?</li><li>- Vilka krav ställer ni på förpackningarna?</li><li>- Vilka krav ställer kunderna på förpackningarna?</li><li>- Hur definierar ni en bra produkt (förpackning)?</li><li>- De förpackningar ni använder er av, har de generellt sett korta eller långa produktlivscykler? Byts de ofta ut?</li><li>- Hur stort är behovet av innovativa förpackningslösningar?</li><li>- Kan ni identifiera några brister med dagens förpackningslösningar? Vad bör i så fall förbättras?</li><li>- Har ni en hög grad av automatisering vid förpackningsprocessen? Hur pass väl anpassade är förpackningarna till detta?</li><li>- Anser ni att ni har behov av en ökad automatiseringsgrad?</li></ul>
<b>Service</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Anser ni att leverantörerna bistår med den service ni eventuellt behöver?</li><li>- Vad är bra service för er?</li><li>- Uppfyller leverantörerna den servicegrad ni behöver?</li></ul>
<b>Rådgivning</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Finns det ett behov av regelbunden rådgivning från leverantörerna?</li><li>- Vad är det i så fall ni behöver rådgivning om?</li><li>- Erbjuder leverantörerna någonting mer än bara en produkt, exempelvis råd och tips om hur verksamheten kan effektiviseras (helhetslösningar)</li></ul>



<b>Logistik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur ser distributionen av varor ut idag? Egen eller inhyrda företag?</li> <li>- Hur kommer distributionen av era produkter att se ut inom den närmaste 3-5 åren? Oförändrad eller annorlunda?</li> <li>- Hur ser distributionsstrukturen ut? Stora batcher till lågt pris eller mer regelbundna batcher till ett högre pris?</li> <li>- Vad ställer ni för krav på era leverantörer vad gäller distributionen av era varor (leveranssäkerhet etc.)? Följs dessa krav?</li> <li>- Vad anser ni vara den viktigaste logistiska faktorn för att upprätthålla en framgångsrik distributionskedja?</li> </ul>
<b>Pris och kostnader</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur ser ni på förhållandet pris kontra produktens kvalitet?</li> <li>- Hur stor påverkan har priset vid val av produkt?</li> </ul>
<b>Leverantörsrelationer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur fungerar era leverantörsrelationer i dagsläget? Vad är bra? Vad kan bli bättre?</li> <li>- Vad ser ni som den enskilt viktigaste egenskapen hos era leverantörer för att ni tillsammans ska kunna upprätthålla en god relation?</li> <li>- Hur ser kontraktsformerna ut? Korta (upp till ett år), långa (1-3 år)?</li> </ul>
<b>Värde</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vad värdesätter ni hos en leverantör?</li> <li>- Finns det något specifikt som leverantörerna kan förbättra för att öka kundvärdet och framstå som mer attraktiva?</li> <li>- På vilket sätt kan leverantörerna erhålla denna information?</li> <li>- Anser ni att leverantörernas erbjudanden tillfredsställer era behov?</li> <li>- Hur skapas de erbjudanden som ligger till grund för valet av leverantör eller en ny förpackning?</li> <li>- Hur tycker ni leverantörerna presterar inom de respektive delarna av sitt erbjudande med avseende på produkter, service, rådgivning, logistik och relationen med er som kund?</li> </ul>
<b>Framtidsutsikter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utifrån er bransch, hur tror ni att e-handeln kommer utvecklas de närmaste 3-5 åren och hur tror ni detta kommer att påverka behovet av innovativa förpackningslösningar?</li> <li>- Kan ni se någon tydlig trend inom e-handelsbranschen? Stagnerad försäljning? Ökad försäljning?</li> <li>- Hur ser ni på era kunders framtida behov av distributionen av varor samt förpackningslösningar?</li> <li>- Hur ser ni på utvecklingen av er sektor?</li> <li>- Hur kommer denna utveckling påverka er som företag? (Utformning av förpackningar, krav på flexibilitet, krav på produkter, resurser och kapabilitet?)</li> <li>- Hur kommer detta i sin tur att påverka era leverantörer med avseende på produktkvalitet, service, logistik etc.?</li> </ul>

# **Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala**

## **Rapporter/Reports**

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogs-brukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
20. Hannerz, M. & Bohlin, F., 2012. Markägares attityder till plantering av poppel, hybridasp och *Salix* som energigrödor – en enkätundersökning. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
21. Nilsson, D., Nylinder, M., Fryk, H. & Nilsson, J. 2012. Mätning av grothlis. *Measuring of fuel chips*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

## **Examensarbeten/Master Thesis**

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

28. André, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivit t och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerl ngder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser f rs kringsers ttningsniv erna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinf retagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivit t. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenj rsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska k ps gverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade v rde av svenska s gverksf retags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument f r priss ttn ng av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allm nheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett g dselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersf rbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limtr leverant ren? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. *Investeringskalkyl f r f rb tttrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
80. Karlsson, A. 2011. Förutsättningar för betalningsgrundande skördarmätning hos Derome Skog AB. *Possibilities for using harvester measurement as a basis for payment at Derome Skog AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
81. Jonsson, M. 2011. Analys av flödesekonomi - Effektivitet och kostnadsutfall i Sveaskogs verksamhet med skogsbränsle. *Analysis of the Supply Chain Management - Efficiency and cost outcomes of the business of forest fuel in Sveaskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
82. Olsson, J. 2011. Svensk fartygsimport av fasta trädbaserade biobränslen – en explorativ studie. *Swedish import of solid wood-based biofuels – an exploratory study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
83. Ols, C. 2011. Retention of stumps on wet ground at stump-harvest and its effects on saproxylic insects. Bevarande av stubbar vid stubbrytning på våt mark och dess inverkan på vedlevande insekter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
84. Börjegen, M. 2011. Utvärdering av framtida mätmetoder. *Evaluation of future wood measurement methods*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
85. Engström, L. 2011. Marknadsundersökning för högvärdiga produkter ur klenkubb. *Market survey for high-value products from thin sawn timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
86. Thorn-Andersen, B. 2012. Nuanskaffningskostnad för Jämtkrafts fjärrvärmeanläggningar. *Today-acquisition-cost for the district heating facilities of Jämtkraft*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
87. Norlin, A. 2012. Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet – en analys av förändringar och trender. *The development of forest owners association's in Sweden after the crisis in the late 1970s – an analysis of changes and trends*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
88. Johansson, E. 2012. Skogsbränslebalansen i Mälardalsområdet – Kraftvärmeverkens syn på råvaruförsörjningen 2010-2015. *The balance of wood fuel in the region of Mälardalen – The CHP plants view of the raw material supply 2010-2015*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
89. Biruk, K. H. 2012. *The Contribution of Eucalyptus Woodlots to the Livelihoods of Small Scale Farmers in Tropical and Subtropical Countries with Special Reference to the Ethiopian Highlands*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
90. Otuba, M. 2012. *Alternative management regimes of Eucalyptus: Policy and sustainability issues of smallholder eucalyptus woodlots in the tropics and sub-tropics*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
91. Edgren, J. 2012. *Sawn softwood in Egypt – A market study*. En marknadsundersökning av den Egyptiska barrträmarknaden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
92. Kling, K. 2012. *Analysis of eucalyptus plantations on the Iberian Peninsula*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
93. Heikkinen, H. 2012. Mätning av sorteringsdiameter för talltimmer vid Kastets sågverk. *Measurement of sorting diameter for pine logs at Kastet Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
94. Munthe-Kaas, O. S. 2012. Markedsanalyse av skogsforsikring i Sverige og Finland. *Market analysis of forest insurance in Sweden and Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
95. Dietrichson, J. 2012. Specialsortiment på den svenska rundvirkesmarknaden – En kartläggning av virkeshandel och -mätning. *Special assortments on the Swedish round wood market – A survey of wood trade and measuring*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

96. Holmquist, V. 2012. Timmerlängder till Iggesunds sågverk. *Timber lengths for Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
97. Wallin, I. 2012. *Bioenergy from the forest – a source of conflict between forestry and nature conservation? – an analysis of key actor's positions in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
98. Ederyd, M. 2012. Användning av avverkningslikvider bland svenska enskilda skogsägare. *Use of harvesting payments among Swedish small-scale forest owners*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
99. Högberg, J. 2012. Vad påverkar marknadsvärdet på en skogsfastighet? - En statistisk analys av markvärdet. *Determinants of the market value of forest estates. - A statistical analysis of the land value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
100. Sääf, M. 2012. Förvaltning av offentliga skogsfastigheter – Strategier och handlingsplaner. *Management of Municipal Forests – Strategies and action plans*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
101. Carlsson, S. 2012. Faktorer som påverkar skogsfastigheters pris. *Factors affecting the price of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
102. Ek, S. 2012. FSC-Fairtrade certifierade trävaror – en marknadsundersökning av två byggvaruhandlare och deras kunder. *FSC-Fairtrade labeled wood products – a market investigation of two builders' merchants, their business customers and consumers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
103. Bengtsson, P. 2012. Rätt pris för timmerråvaran – en kalkylmodell för Moelven Vänerply AB. *Right price for raw material – a calculation model for Moelven Vänerply AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
104. Hedlund Johansson, L. 2012. Betalningsplaner vid virkesköp – förutsättningar, möjligheter och risker. *Payment plans when purchasing lumber – prerequisites, possibilities and risks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
105. Johansson, A. 2012. *Export of wood pellets from British Columbia – a study about the production environment and international competitiveness of wood pellets from British Columbia*. Träpelletsexport från British Columbia – en studie om förutsättningar för produktion och den internationella konkurrenskraften av träpellets från British Columbia. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
106. af Wählberg, G. 2012. Strategiska val för Trivselhus, en fallstudie. *Strategic choices for Trivselhus, a case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
107. Norlén, M. 2012. Utvärdering av nya affärsområden för Luna – en analys av hortikulturindustrin inom EU. *Assessment of new market opportunities for Luna – an analysis of the horticulture industry in the EU*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
108. Pilo, B. 2012. Produktion och beståndsstruktur i fullskiktad skog skött med blädningsbruk. *Production and Stand Structure in Uneven-Aged Forests managed by the Selection System*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
109. Elmkvist, E. 2012. Den ekonomiska konsekvensen av ett effektiviseringsprojekt – fallet förbättrad timmersortering med hjälp av röntgen och 3D-mätning. *The economic consequences of an efficiency project - the case of improved log sorting using X-ray and 3D scanning*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
110. Pihl, F. 2013. Beslutsunderlag för besökarundersökningar - En förstudie av Upplandsstiftelsens naturområden. *Decision Basis for Visitor Monitoring – A pre-study of Upplandsstiftelsen's nature sites*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
111. Hulusjö, D. 2013. *A value chain analysis for timber in four East African countries – an exploratory case study*. En värdekedjeanalys av virke i fyra Östafrikanska länder – en explorativ fallstudie. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
112. Ringborg, N. 2013. Likviditetsanalys av belånade skogsfastigheter. *Liquidity analysis of leveraged forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
113. Johnsson, S. 2013. Potential för pannvedsförsäljning i Nederländerna - en marknadsundersökning. *Potential to sell firewood in the Netherlands – a market research*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
114. Nielsen, C. 2013. Innovationsprocessen: Från förnyelsebart material till produkt. *The innovation process: From renewable material to product*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
115. Färdeman, D. 2013. Förutsättningar för en lyckad lansering av "Modultrall"- En studie av konsumenter, små byggföretag och bygghandeln. *Prerequisites for a successful launch of Modular Decking - A study of consumers, small building firms and builders merchants firms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
116. af Ekenstam, C. 2013. Produktionsplanering – fallstudie av sågverksplanering, kontroll och hantering. *Production – case study of sawmill Planning Control and Management*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
117. Sundby, J. 2013. Affärsrådgivning till privatskogsägare – en marknadsundersökning. *Business consultation for non-industry private forest owners – a market survey*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

118. Nylund, O. 2013. Skogsbränslekedjan och behov av avtalsmallar för skogsbränsleentreprenad. *Forest fuel chain and the need for agreement templates in the forest fuel industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
119. Hoflund, P. 2013. Sågklassläggning vid Krylbo såg – En studie med syfte att öka sågutbytet. *Saw class distribution at Krylbo sawmill - a study with the aim to increase the yield*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
120. Snögren, J. 2013. Kundportföljen i praktiken – en fallstudie av Orsa Lamellträ AB. *Customer portfolio in practice – a case study of Orsa Lamellträ AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
121. Backman, E. 2013. Förutsättningar vid köp av en skogsfastighet – en analys av olika köparens kassaflöde vid ett fastighetsförvärv. *Conditions in an acquisition of a forest estate – an analysis of different buyers cash flow in a forest estate acquisition*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
122. Jacobson Thalén, C. 2013. Påverkan av e-handels framtida utveckling på pappersförpackningsbranschen. *The future impact on the paper packaging industry from online sales*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala



Distribution  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skogens produkter  
Department of Forest Products  
Box 7008  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00  
Fax: +46 (0) 18 67 34 90  
E-mail: [sprod@slu.se](mailto:sprod@slu.se)